VIII CONGRESO NACIONAL PARA RACIONALIZAR LOS HORARIOS ESPAÑOLES

"HORARIOS RACIONALES YA"

5/6
NOVIEMBRE 2013
Paraninfo - Universidad de Zaragoza

ORGANIZA

ARHOE Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles

PROMUEVE

Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la UE

ORGANIZA

ARHOE Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles

PROMUEVE

Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la UE

© Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE)

Depósito Legal: M-13796-2014

Diseño y maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Índice

1. Prólogo — Dña. Luisa Fernanda Rudi Úbeda 17
Presidenta del Gobierno de Aragón

2. Introducción — D. Ignacio Buqueras y Bach..... 21
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

3. Presidencia del Comité de Honor del VIII Congreso Nacional.... 33

ACEPTACIÓN POR SS. MM. LOS REYES.....35

4. Estructura y organización..... 37

4.1. COMITÉ DE HONOR DEL VIII CONGRESO NACIONAL 39
4.2. COMITÉ EJECUTIVO DEL VIII CONGRESO NACIONAL 42
4.3. RELACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN NACIONAL.....44
4.4. COMITÉ EJECUTIVO DE LA COMISIÓN NACIONAL 55
4.5. JUNTA DIRECTIVA DE ARHOE.....56
4.6. CONSEJO NACIONAL 58
4.7. CONSEJOS ASESORES DE LA COMISIÓN NACIONAL.....62
4.7.1. Consejo Asesor para Asuntos Empresariales 62
4.7.2. Consejo Asesor para Asuntos Laborales 63
4.7.3. Consejo Asesor para Asuntos Sociales 63
4.7.4. Consejo Asesor de Medios de Comunicación Social 64

5. Primera Jornada (5 de noviembre de 2013, martes) 67

5.1. ACTO DE INAUGURACIÓN DEL VIII CONGRESO NACIONAL 69

D. Ignacio Buqueras y Bach 69
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Dña. Carmen Plaza Martín 74
Directora General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y Directora General del Instituto de la Mujer

D. Jerónimo Blasco Jáuregui 75
Teniente de Alcalde y Consejero de Cultura, Educación y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Zaragoza

D. Jesús Divassón Mendívil 76
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón

D. Manuel J. López Pérez 79
Rector de la Universidad de Zaragoza

5.2. CONFERENCIA INAUGURAL 81

D. Jesús Blasco Marqués 81
Presidente del Consejo de Cámaras de Aragón y de la Cámara de Teruel

5.3. MESA REDONDA "FAMILIA, CONCILIACIÓN, IGUALDAD Y CORRESPONSABILIDAD" 86

Presidenta-moderadora
Dña. Ana de Salas Giménez de Azcárate 86
Directora General de Familia del Gobierno de Aragón

Ponentes
D. Francisco López Rupérez 90
Presidente del Consejo Escolar del Estado

D. Luis Carbonel Pintanel 95
Presidente de la CONCAPA

Dña. Carmen Plaza Martín 98
Directora General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y Directora General del Instituto de la Mujer

Invitados especiales
D. José de las Morenas de Toro 102
Secretario de Política Industrial y Salud Laboral de UGT Aragón

D. Manuel Pina Lasheras 104
Secretario de Acción Sindical y Políticas Sectoriales de CC. OO. Aragón

Dña. M.ª Ángeles Varela Olea 108
Directora del Observatorio de la Mujer del Instituto de Estudios de la Familia de la Universidad CEU San Pablo

Coloquio 110

5.4. ACTO DE ENTREGA DEL VIII PREMIO PARA RACIONALIZAR LOS HORARIOS ESPAÑOLES 118

5.5. MESA REDONDA "ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO, FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD" 127

Presidente-moderador
D. Jesús Divassón Mendívil 127
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón

Ponentes
D. Ignacio Midón Martínez 130
Director de RR. HH. de la Dirección Territorial de Navarra, Aragón y La Rioja de La Caixa

Dña. Anastasia de las Peñas Quintana 138
Subdirectora de Relaciones Laborales y Sociales de MAPFRE

D. Joan Pons Prieto 144
CEO de WorkMeter

Invitados especiales
D. Aurelio López de Hita 149
Presidente de CEPYME Aragón

Dña. M.ª Jesús Lorente Ozcáriz 153
Presidenta de la Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias (ARAME)

D. Jesús Morte Bonafonte 156
Presidente de la Confederación de Empresarios Aragoneses (CREA). Vicepresidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

Coloquio 158

5.6. INTERVENCIONES DE LOS COORDINADORES DE ARHOE A NIVEL AUTONÓMICO Y PROVINCIAL 167

D. Ignacio Buqueras y Bach 167
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Dña. Belén González Dorao 168
Coordinadora General de ARHOE Andalucía

D. Ángel Largo García 171
Coordinador General de ARHOE Castilla-La Mancha

D. Miguel Yáguez 173
Coordinador General de ARHOE Comunidad Valenciana

D. José Luis Casero 174
Coordinador General de ARHOE Comunidad de Madrid

D. José María Mur 177
Coordinador General de ARHOE Aragón

5.7. CLAUSURA DE LA PRIMERA JORNADA 179

D. Ignacio Buqueras y Bach 179
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

D. Félix Barajas Villaluenga 180
Subdirector General de las Familias del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

D. Juan Pablo Lázaro Montero de Espinosa 182
Vicepresidente de la CEOE y de CEIM

D. Francisco Bono Ríos 184
Consejero de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón

Dña. Engracia Hidalgo Tena 187
Secretaria de Estado de Empleo

6. Segunda Jornada (6 de noviembre de 2013, miércoles) 195

6.1. ACTO DE INAUGURACIÓN DE LA SEGUNDA JORNADA 197

D. Fernando Beltrán Blázquez 197
Vicerrector de Política Académica de la Universidad de Zaragoza

D. Ignacio Buqueras y Bach 198
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

D. Jesús Divassón Mendívil 199
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón

6.2. MESA REDONDA "TUS TIEMPOS, MIS TIEMPOS Y… ¿NUESTROS TIEMPOS?" 202

Presidenta-moderadora
Dña. Natividad Blasco de las Heras 202
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón

Ponentes
Dña. Pilar Andrade Sánchez 205
Presidenta de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE). Directora General de Andrade & Iranzo

Dña. Carmen Gallardo Pino 209
Secretaria General de ARHOE. Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Rey Juan Carlos

D. Antonio Morlanes Remiro 213
Presidente de la Asociación Aragón Exterior (ARAGONEX)

Invitados especiales
D. Jesús Giménez Bartet 218
Presidente del Consejo Aragonés de Personas Mayores (COAPEMA)

D. Jesús López Cabeza 221
Director General de la Corporación de Radio y Televisión de Aragón

Dña. Begoña Pérez Gajón 229
Coordinadora General de Participación Ciudadana y Régimen Interior del Ayuntamiento de Zaragoza

Coloquio 233

6.3. MESA REDONDA "HORARIOS EN EUROPA: UNA NECESARIA ADAPTACIÓN" 237

Presidente-moderador
D. Carlos Carnicer Díez 237
Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales

Ponentes
Dña. Inés Ruiz de Arana 238
Coordinadora de Responsabilidad Social Corporativa de Gestamp

D. Ceferí Soler Vicente 242
Director del Programa de Dirección Avanzada de Recursos Humanos de ESADE

D. Luis del Val Velilla 245
Periodista

Invitados especiales
D. Jos Collin 247
Experto en sistematización de horarios

D. Pablo Martín 250
Director de MediaResponsable Madrid

D. Javier de Vicente Tejada 252
Secretario Confederal de Acción Internacional de USO

Coloquio 254

6.4. CONCLUSIONES 259

6.5. CLAUSURA DEL CONGRESO 261

D. Ignacio Buqueras y Bach 261
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Dña. Carmen Quintanilla Barba 264
Presidenta de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados

D. Juan Manuel Moreno Bonilla 266
Secretario de Estado de Servicios Sociales e Igualdad

Dña. Luisa Fernanda Rudi Úbeda 268
Presidenta del Gobierno de Aragón

7. Testimonios 271

Dña. Ana Bujaldón 273
Presidenta de FEDEPE

Dña. María Dolores de Cospedal 274
Secretaria General del Partido Popular

D. Javier Cremades 275
Presidente de Cremades & Calvo-Sotelo

D. Álex Cruz 276
Presidente y Consejero Delegado de Vueling, S. A.

D. Daniel Espinosa Arjona 277
Socio Director de Hermosilla Estudio Jurídico

D. Nicolás Fernández Guisado 278
Presidente Nacional de ANPE

D. Ignacio Fernández Toxo 279
Secretario General de CC. OO.

Padre Ángel García 280
Presidente Fundador de Mensajeros de la Paz

Dña. María Josefa García Cirac 281
Presidenta de las Cortes de Castilla y León

Dña. Eva Holgado Pascual 282
Presidenta de la Federación Española de Familias Numerosas

D. Cándido Méndez 283
Secretario General de UGT

LOS TESTIMONIOS EN IMÁGENES 284

8. Comunicaciones 287

D. Josep María Adell 289
Dr. Arquitecto. Directivo de ARHOE

Dña. Lourdes Ciuró 296
Diputada de CiU. Portavoz de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados

Dña. Dolors Gordi 299
Secretaria de Familia del Departamento de Bienestar Social y Familia de la Generalitat de Cataluña

Dña. Irma Rognoni 304
Regidora de Familia, Infancia, Usos de los Tiempos y Discapacitados del Ayuntamiento de Barcelona

9. El VIII Congreso en los medios de comunicación social 309

10. Actos previos al VIII Congreso Nacional 351

10.1. Edificio Pignatelli. Zaragoza. 11 de julio de 2013 353

10.2. Palau Macaya. Barcelona. 12 de julio de 2013 354

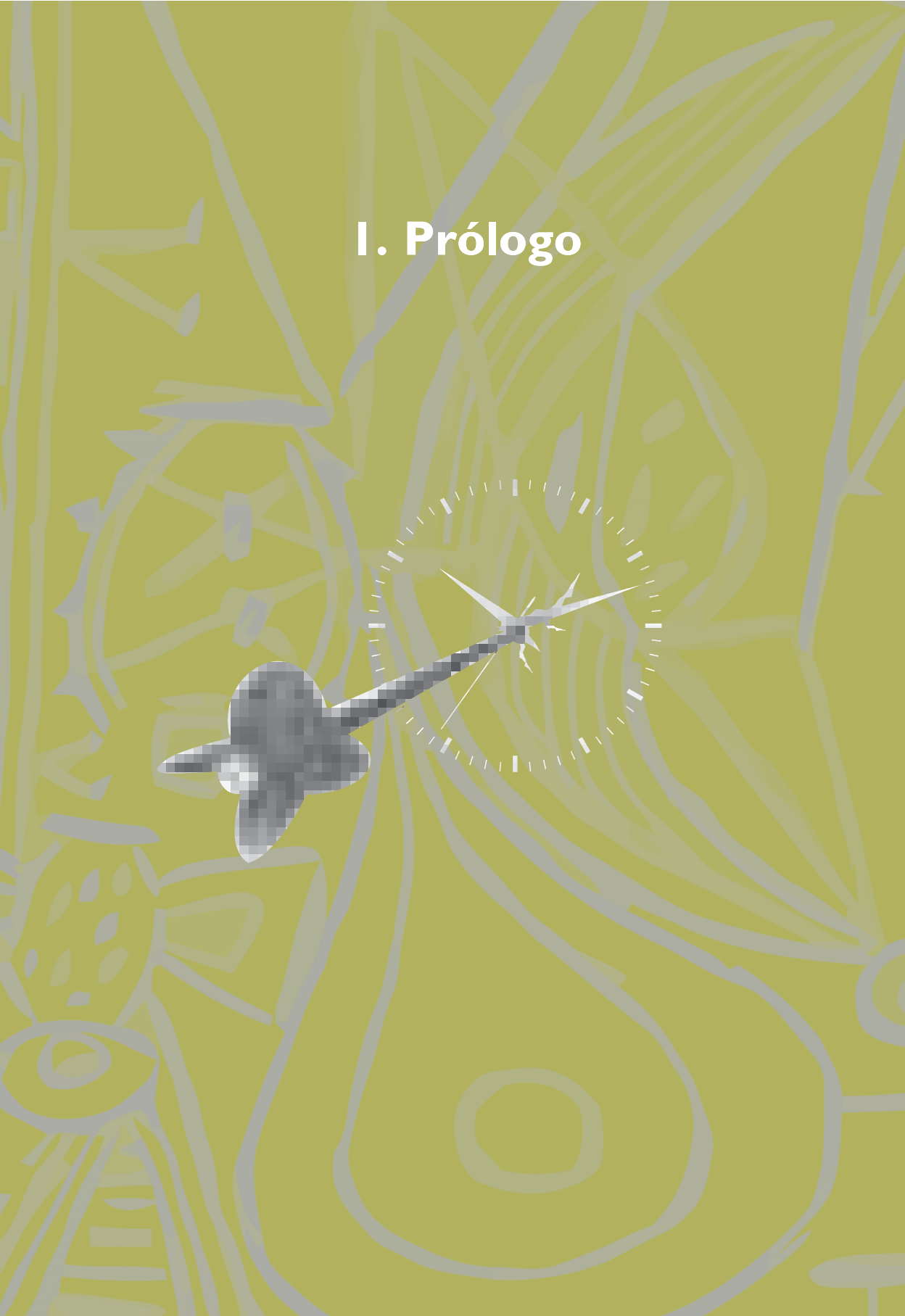
10.3. Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Madrid. 18 de julio de 2013 355

10.4. Edificio Pignatelli. Zaragoza. 24 de octubre de 2013 356

10.5. Cortes de Aragón. 4 de noviembre de 2013 357

10.6. Ayuntamiento de Zaragoza. 4 de noviembre de 2013 358

I. Prólogo



I. Prólogo

Dña. Luisa Fernanda Rudi Úbeda
Presidenta del Gobierno de Aragón

Aragón tuvo el honor y la satisfacción de acoger el *VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles*, cita que se celebró en Zaragoza el 5 y 6 de noviembre de 2013 y que contó con la participación de prestigiosos ponentes.

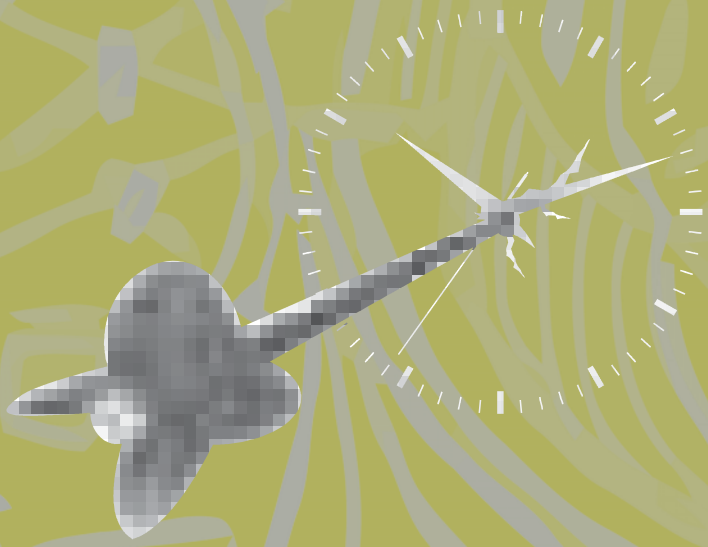
Como Presidenta de la Comunidad Autónoma fue un privilegio participar en este Congreso en el que se reflexionó sobre cómo mejorar el uso del tiempo y qué consecuencias tendría adaptar nuestros horarios a los del resto de los países de la Unión Europea.

Racionalizar y flexibilizar los horarios laborales, para su normalización con los de los demás países europeos, debe conllevar a su vez la conciliación de la vida personal y familiar, la igualdad o la corresponsabilidad en la asunción de las tareas familiares. La organización del tiempo se ha convertido en una cuestión de carácter global. El actual entorno internacional determina una ineludible tendencia hacia la regulación y el interés por estas cuestiones.

En este sentido, los actores de la vida pública y los gestores económicos y sociales debemos explorar nuevas propuestas que ayuden a conseguir esos objetivos. En todo caso, es imprescindible ser prudente ya que los cambios serán más inmediatos en la medida en que se ciñan a la modificación de algún aspecto de la normativa vigente. Otras reformas requerirán de más tiempo para que sus efectos sean visibles al estar relacionadas con hábitos y costumbres sociales.

Estas y otras cuestiones quedaron patentes en el VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, sin duda, un marco de reflexión y conocimiento sobre las pautas para una mejor gestión del tiempo. Mi felicitación, por tanto, a sus organizadores por su esfuerzo y dedicación para que la sociedad española avance hacia un nuevo modelo laboral y social.

2. Introducción



2. Introducción

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

"Horarios racionales, ya". Este fue el lema —claro, pedagógico y contundente— del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, que tuvo lugar en el Aula Magna del Edificio Paraninfo de la Universidad de Zaragoza, los días 5 y 6 de noviembre de 2013.

El Congreso fue promovido por la *Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea*, y organizado por *ARHOE* —Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles—, con la especial colaboración del *Gobierno de Aragón.*

Este libro desea ser fiel reflejo de las dos intensas jornadas que vivimos los congresistas, así como de los importantes actos previos al mismo y la proyección de sus resultados.

Al igual que sus precedentes, el VIII Congreso Nacional tuvo un **Comité de Honor** de gran relevancia encabezado por **SS. MM. los Reyes.** Entre sus miembros estuvieron los Presidentes del Congreso de los Diputados y del Senado, seis Ministros del Gobierno, los Presidentes de todas las Comunidades Autónomas —encabezados por la Presidenta del Gobierno de Aragón— y los de las dos Ciudades Autónomas, el Presidente de las Cortes de Aragón, el Consejero de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón, el Consejero de Hacienda y Administración Pública del Gobierno de Aragón, el Alcalde de Zaragoza, el Presidente de la Diputación Provincial de Zaragoza, el Rector de la Universidad de Zaragoza, el Presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias, y el Presidente de la ONCE y su Fundación. A todos ellos deseo reiterarles mi gratitud por avalar nuestras propuestas. No obstante, y aunque no podemos generalizar, insisto en lo que he manifestado en numerosas ocasiones: *"¡Ojalá que las buenas palabras de nuestros políticos puedan convertirse en hechos!"*. Esto es lo que les pedimos.

El Congreso contó, además, con un potente **Comité Ejecutivo** que actuó con gran eficacia y en el que estuvieron representados la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles; el Gobierno de Aragón, a través de la Direcciones Generales de Trabajo, Familia y Función Pública; la Diputación de Zaragoza; el Ayuntamiento de Zaragoza; la Universidad de Zaragoza; y el Consejo de Cámaras de Aragón. La relación de miembros del citado órgano, al igual que el Comité de Honor, se refleja en el libro.

Considero que el VIII Congreso Nacional ha marcado una nueva e importante etapa para nuestros objetivos y propuestas. Las intervenciones que en él se produjeron fueron de gran interés y muy pedagógicas, así como las conclusiones aprobadas y su amplia proyección mediática.

A continuación, de la misma manera que hemos venido haciendo en los libros de los Congresos Nacionales anteriores, me permito hacer un breve repaso de las actividades más destacadas de la Comisión Nacional desde que inició su andadura en junio de 2003:

- **La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles** está integrada actualmente por 138 representantes de diversas instituciones y entidades. Entre ellas están representados ministerios, comunidades autónomas, universidades, organizaciones empresariales, sindicales y sociales, sociedad civil, etc., etc.

- La Comisión Nacional constituyó el 19 de abril de 2006 en su seno la **Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE),** como órgano jurídico que desarrolla los planteamientos de la Comisión. En la Asamblea General Ordinaria-Extraordinaria de ARHOE, celebrada el 11 de mayo de 2011, se aprobó por unanimidad dar la posibilidad de formar parte de la Asociación a aquellas personas que estos últimos años han expresado su sintonía con las propuestas de la Comisión Nacional-ARHOE, y están dispuestas a colaborar en su proyección. Consideramos que con el fortalecimiento de ARHOE iniciamos una nueva etapa que nos permitirá una mayor aproximación a diferentes sectores de nuestra sociedad, una mayor cercanía a personas que estos últimos años nos han expresado su deseo de colaborar, una mayor independencia y fortaleza económica. Además, a principios de 2012 iniciamos una fase de constitución de ARHOE a nivel autonómico y provincial. En estos momentos se han creado: ARHOE Andalucía a nivel autonómico, y ARHOE Cádiz y Sevilla a nivel provincial; ARHOE Aragón; ARHOE Asturias; ARHOE Tenerife; ARHOE Castilla-La Mancha, y ARHOE Albacete, Ciudad Real y Guadalajara, a nivel provincial; ARHOE Cataluña; ARHOE Madrid a nivel autonómico, con delegados en la zona norte, sur, este y oeste; y ARHOE Comunidad Valenciana. Aspiramos, en 2014, a ir cubriendo la representación en la mayor parte de las Comunidades pendientes de nuestra presencia.

- **Estructura de la Comisión Nacional.** La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles tiene cuatro **Consejos Asesores:** para Asuntos Sociales, Asuntos Empresariales, Asuntos Laborales, y Medios de Comunicación Social. Además, la Comisión Nacional ha constituido el **Consejo Nacional,** formado por 54 personas destacadas en diferentes ámbitos sociales y geográficos, que están colaborando activamente en la promoción de nuestras propuestas y actividades.

- **Congresos Nacionales para Racionalizar los Horarios Españoles.** Se han celebrado ocho. El I Congreso Nacional tuvo lugar en Madrid, en la Universidad Rey Juan Carlos, bajo el lema *"Tiempo para todo, tiempo para todos"*, los días 14 y 15 de diciembre de 2006; el II Congreso Nacional se desarrolló en la Universidad CEU San Pablo de Madrid,

los días 6 y 7 de noviembre de 2007, sobre *"Horarios, conciliación y productividad"*; el III Congreso Nacional se celebró en el Palacio de Congresos de Tarragona, los días 18 y 19 de noviembre de 2008, y versó sobre *"Horarios, trabajo y calidad de vida"*; el IV Congreso Nacional tuvo lugar en el Museo Príncipe Felipe de la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia, los días 17 y 18 de noviembre de 2009, con el título *"Conciliando por la Igualdad"*. El V Congreso Nacional, con el lema *"Es hora de conciliar"*, se celebró en el Museo de la Ciencia de Valladolid los días 19 y 20 de octubre de 2010. El VI Congreso Nacional lo desarrollamos en San Sebastián, los días 15 y 16 de noviembre, con un lema de actualidad: *"La hora de las empresas"*. El VII Congreso Nacional, sobre *"Horarios, flexibilidad y productividad"*, tuvo lugar en Madrid, los días 9 y 10 de octubre de 2012, en el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. El VIII Congreso Nacional es el objetivo de este libro.

- **Ciclos "Horarios Racionales".** Hemos organizado siete.

  – El I Ciclo "Horarios Racionales" se celebró en su totalidad en Madrid, de marzo a junio de 2007, en veintidós instituciones y entidades madrileñas. Fue inaugurado el 8 de marzo en el Club Financiero Génova y se clausuró el 11 de junio en el IESE.
  – El II Ciclo "Horarios Racionales" se inauguró en el Patio Herreriano del Museo de Arte Contemporáneo Español de Valladolid el 10 de abril de 2008; y se clausuró en la escuela de negocios ESADE de Madrid, el 2 de junio del mismo año. Se celebraron dieciocho actos en doce ciudades.
  – El 16 de marzo de 2009 se inició el III Ciclo "Horarios Racionales" en Burgos y continuó con otros dieciséis actos celebrados en Madrid y fuera de la capital. La clausura tuvo lugar el 22 de junio en el Club Financiero Génova.
  – El IV Ciclo se inauguró el 18 de marzo de 2010 en Zaragoza y continuó con diversos actos, en diferentes ciudades españolas, finalizando con una jornada en el ESADE de Madrid el 24 de junio.
  – El V Ciclo se inició en Cádiz el 23 de marzo de 2011 y se desarrolló a través de nueve actos por diferentes ciudades de España. Finalizó en el Colegio Oficial de Psicólogos el 6 de octubre.
  – En la Universidad de Cádiz, el 13 de marzo de 2012, se inauguró el VI Ciclo. Fue clausurado en la Cámara de Comercio de Barcelona, el 19 de diciembre del mismo año. Diecisiete actos en total, celebrados en nueve ciudades de nuestro país, se enmarcaron en el citado Ciclo.
  – Los dos primeros actos del VII Ciclo tuvieron lugar, el 30 de enero de 2013, en la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla y en la Universidad Pablo Olavide, también ubicada en la capital hispalense. En total, se desarrollaron trece actos en distintas ciudades, el último de ellos en la Confederación de Empresarios de Albacete, el pasado 27 de noviembre.

- **Plenos.** La Comisión Nacional, hasta marzo de 2014, ha celebrado 74 Plenos en lugares tan emblemáticos y variados como el Congreso de los Diputados, Senado, Asamblea y

Ayuntamiento de Madrid, Ministerios de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Empleo y Seguridad Social, Igualdad, Fomento, Educación, Sanidad y Política Social, Defensor del Pueblo, Parlamento de Cataluña, Cortes de Castilla y León, Cortes de Aragón, Parlamento Vasco, Telefónica, CEOE, UGT, CC.OO., USO, Unión Profesional, etc., etc. En la gran mayoría de los Plenos asistió la más alta representación de la institución o entidad anfitriona de los mismos.

- **Premios para Racionalizar los Horarios Españoles.** Desde el 2006 la Comisión Nacional y ARHOE convocan cada año el citado Premio en tres modalidades: al ciudadano o entidad, a la empresa, y al medio de comunicación social que más se haya distinguido en la aplicación, desarrollo o difusión de nuestras propuestas. Hasta el momento los premiados han sido, en el área de entidades: Fundación ONCE-Grupo FUNDOSA (2006), Cremades & Calvo-Sotelo (2007), Fundación Alares (2008), Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León (2009), Ayuntamiento de Madrid (2010), Fundación Museo Guggenheim de Bilbao (2011), *ex aequo* Ayuntamiento de Cádiz y Ayuntamiento de Salamanca (2012) e Hirukide (2013); en el de empresas: MRW (2006), TECNOL (2007), Iberdrola (2008), Bancaja (2009), Germaine de Capuccini (2010), Euskaltel (2011), Reale Seguros (2012) y Repsol (2013); y en el de medios de comunicación social: Diario Qué! (2006), Yo Dona (2007), La Vanguardia (2008), ABC (2009), El Economista (2010), 20 Minutos (2011), Servimedia (2012) y Cadena Ser (2013).

- **Propuestas de la Comisión Nacional.** Además de promover la difusión de las conclusiones aprobadas en los ocho Congresos Nacionales celebrados, la Comisión Nacional cada año desarrolla muy diversas iniciativas. Entre las más relevantes, cabe destacar:

  – Alentamos la aprobación del *Plan Concilia* en la Administración del Estado en 2005.
  – Apoyamos la constitución en el *Congreso de los Diputados*, de dos Subcomisiones:

    · 2005: *Subcomisión para la emisión de un informe que analice la ordenación y adecuación del tiempo de trabajo, la flexibilidad horaria y de la jornada, así como de las posibilidades de adecuación del horario laboral a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.*
    · 2012: *Subcomisión para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad,* en la que intervine el 30 de abril de 2013 para cerrar el ciclo de comparecencias. El informe emitido por la citada Subcomisión fue aprobado por la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados el pasado 26 de septiembre, lo que supone un avance importante en nuestros objetivos. Actualmente, estamos pendientes de que el citado informe sea votado en un Pleno del Congreso de los Diputados, lo que consideramos se está demorando excesivamente, después de haber transcurrido casi siete meses desde que fuera aprobado.

  – He tenido la satisfacción de comparecer en el Parlamento de Navarra —6/05/10—, Parlamento Vasco —6/06/11— y Parlamento de Cataluña —29/03/12—.

– Estuvimos presentes y participé en el acto del *Ayuntamiento de Madrid*, el 14 de septiembre de 2010, en el que se presentaron las nuevas medidas horarias para que una parte significativa de su personal pudiera terminar la jornada a las 17:00 h, con entrada flexible entre las 7:45 y las 10:00 h. El Ayuntamiento de Madrid se ha convertido en un excelente referente para todas las Administraciones.
– El *Plan de Racionalización de Horarios* de la *Generalitat Valenciana* —Decreto 68/2012, de 4 de mayo—, con quien organizamos nuestro IV Congreso Nacional, está en total consonancia con nuestros planteamientos y es otro magnífico referente. Con el citado Plan han establecido una serie de medidas dirigidas a conseguir una mejor utilización del tiempo mediante la implantación de unos horarios racionales que faciliten la conciliación, favorezcan la igualdad y mejoren la productividad. De esta manera, pretenden dar un mayor valor al tiempo y gestionarlo con mayor eficacia, proporcionando una mayor motivación en el trabajo del personal al servicio de la Administración de la Generalitat.
– Apoyamos tan pronto como tuvimos conocimiento, en 2013, la *Iniciativa per a la Reforma horària - Ara és l´hora*. Varios miembros de ARHOE Cataluña se han incorporado a la citada Iniciativa y yo participé en el primer acto público que celebraron en Barcelona —29/01/14—. Asimismo, su Presidente intervino en uno de nuestros actos —19/02/14—. Nuestro objetivo, en este caso como en cualquier otro con el que compartamos fines similares, es ofrecer nuestros estudios y experiencias, y sumar esfuerzos.

Aparte de las citadas importantes acciones en el plano legislativo, las propuestas se han remitido al Gobierno tanto Central como Autonómicos, y a los partidos políticos, especialmente en periodos electorales. En este último caso, siempre se ha constituido un *Grupo de Trabajo* para analizar el grado de receptividad de los programas electorales a las propuestas de la Comisión Nacional y, posteriormente, las conclusiones extraídas se han dado a conocer en ruedas de prensa. Asimismo, son varios los Decálogos y Manifiestos que han sido aprobados y difundidos con motivo del Día Internacional de la Mujer, Día Internacional del Trabajo, inicio y final de vacaciones, etc., etc.

En 2010 iniciamos las gestiones para promover cinco **Grandes Pactos Nacionales** con todos los partidos políticos con representación parlamentaria, las Administraciones Públicas, organizaciones empresariales y sindicales, televisiones públicas y privadas, y entidades representativas de la sociedad civil.

- **Manifiesto por unos Horarios Racionales.** A mediados de 2010 la Comisión Nacional aprobó el *Manifiesto por unos Horarios Racionales* para dar la posibilidad a la ciudadanía de que conozca, apoye y difunda las propuestas de la Comisión Nacional. Al Manifiesto se puede acceder a través de nuestra página web, al tiempo que puede firmarse en papel o electrónicamente. Finalizamos 2013 con más de 16.000 firmas. Actualmente son muchas las personas que están promoviendo su difusión.

- **Publicaciones.** Las publicaciones de la Comisión Nacional son unos excelentes documentos para el estudio, la reflexión y —lo que es aún más importante— la actuación acerca de la necesidad de unos horarios más racionales. Este es el sentido que tienen, entre otras, las siguientes: *La hora de Europa, la hora de España*, en 2002; Libro Verde *España, en hora*, en 2003; *Cuadernos de Sociedad*, dedicados a las Jornadas sobre la necesaria racionalización de los horarios españoles, en 2004, 2005 y 2006; Libro Blanco *España, en hora europea*, en noviembre de 2005; *Por un Horario más Racional*, en 2006; libros del I Ciclo "Horarios Racionales" y del I Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, en 2007; libro del II Congreso Nacional, en 2008; *V Aniversario. Memoria 2008*, libro del II Ciclo "Horarios Racionales", libro del III Congreso y Jornadas para un mejor uso del tiempo, en 2009; libros sobre el III Ciclo "Horarios Racionales" y sobre el IV Congreso Nacional, en 2010; el libro del V Congreso Nacional, en 2011; los libros sobre el VI Congreso Nacional, las II Jornadas para un mejor uso del tiempo y *7 casos de éxito según sus protagonistas*, en 2012; el libro del VII Congreso Nacional, en 2013; y el libro *8 casos de éxito según sus protagonistas* y el que tiene en sus manos sobre el VIII Congreso Nacional en 2014.

- **Revista Digital "España en Hora".** El 30 de enero de 2009 se publicó el primer número de la revista digital "España en Hora", que en la actualidad tiene periodicidad trimestral y es gratuita. Hasta el momento se han editado 35 números. Es un órgano de expresión de la Comisión Nacional-ARHOE en el que, además de nuestras propuestas, se informa de las actividades realizadas y se anuncia las previstas a celebrar, al tiempo que a través de espacios como la Tribuna, la Entrevista del mes, Carta del Presidente, etc., etc. permiten un diálogo permanente con la sociedad.

- **Página web y redes sociales.** Hemos reestructurado nuestra página web www.horariosenespana.es para hacerla más dinámica, abierta y accesible. Estamos presentes en las redes sociales —Facebook y Twitter— y a través de ellas damos a conocer nuestras actividades y desarrollamos un fructífero diálogo con los internautas, que en el 2014 estamos intensificando. En la página podrá acceder a puntual y detallada información sobre nuestras actividades, pero muy especialmente de nuestras publicaciones, muchas de las cuales se reproducen en ella. También encontrará una dirección de correo electrónico: info@horariosenespana.com, al que pueden dirigirse los ciudadanos para plantear sus consultas, y toda la información necesaria sobre los pasos que debe seguir si desea asociarse a ARHOE.

- **Campaña para conseguir el adelanto del *prime time* de las cadenas de televisión.** En septiembre de 2013, coincidiendo con el comienzo de la nueva programación de las cadenas de televisión, lanzamos una campaña de sensibilización a través de la plataforma de recogida de firmas Change.org. En un corto espacio de tiempo alcanzamos más de tres mil firmas. En febrero de este año volvimos a relanzar, con gran éxito, la citada campaña mediante HazteOir.org.

Los datos precedentes considero que pueden permitir al lector un conocimiento puntual de la labor realizada desde el 2003 —el pasado 17 de junio celebramos nuestro X Aniversario—, hasta la celebración del VIII Congreso Nacional, cuyo desarrollo procedo a exponer seguidamente.

El VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, al igual que los anteriores, tuvo unos importantes **Actos de Inauguración y Clausura.** El acto de inauguración del Congreso estuvo presidido por el Rector de la Universidad de Zaragoza —magnífico anfitrión—, al que acompañaron el Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE; el Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón; el Teniente de Alcalde y Consejero de Cultura, Educación y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Zaragoza; y la Directora General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y Directora General del Instituto de la Mujer. Por otra parte, la primera jornada fue clausurada por la Secretaria de Estado de Empleo; el Consejero de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón; el Vicepresidente de la CEOE y de CEIM; el Subdirector General de las Familias del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad; y el Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional. La inauguración de la segunda jornada contó con las intervenciones del Vicerrector de Política Académica de la Universidad de Zaragoza, el Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón, y el Presidente de la Comisión Nacional. Finalmente, tuvimos la satisfacción de que el Congreso fuera clausurado por la Presidenta del Gobierno de Aragón, quien intervino junto al Secretario de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, la Presidenta de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados, y el Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE, quien hizo un positivo balance de lo acontecido en las dos jornadas.

La **Conferencia Inaugural** del Congreso corrió a cargo de *D. Jesús Blasco Marqués*, Presidente del Consejo de Cámaras de Aragón y de la Cámara de Teruel.

El Congreso se articuló en torno a cuatro **Mesas Redondas:** *"Familia, conciliación, igualdad y corresponsabilidad", "Organización del tiempo de trabajo, factor clave de competitividad", "Tus tiempos, mis tiempos y… ¿nuestros tiempos?"*, y *"Horarios en Europa: una necesaria adaptación"*. Todas ellas tuvieron un punto en común, que es la voluntad de armonizar: el trabajo con la vida personal y familiar, los requerimientos del hombre con los de la mujer, el tiempo propio con el de los demás, los horarios españoles con los europeos, a los que debemos tender...

La importancia de volver al meridiano de Greenwich, que es el que le corresponde a España dada su posición geográfica, y la finalización de la jornada laboral en las Administraciones a las 18:00 h, junto a la necesidad de que las empresas favorezcan la conciliación de la vida personal, familiar y profesional para elevar su productividad, fueron algunas de las principales conclusiones de un Congreso que, de manera directa y contundente, reclamó *"Horarios racionales, ya"* como indica el lema del mismo. Los españoles no podemos esperar más para vivir de acuerdo con unos horarios mejores, similares a los de los países más avanzados, que nos permitirán tener una vida más plena, digna y feliz.

También dirigimos nuestras recomendaciones a las televisiones públicas y privadas, para que los programas de máxima audiencia terminen a las 23:00 h; a las entidades responsables de organizar espectáculos, de modo que estos hayan concluido como muy tarde a esa misma hora, especialmente los grandes eventos deportivos que llevan a miles de ciudadanos a presenciarlos en directo o desde sus casas; y a los centros educativos, para que se enseñe a los alumnos a valorar el tiempo, un bien único e insustituible, y a saberlo gestionar.

Asimismo, en Zaragoza se recordó que es necesario que la igualdad entre el hombre y la mujer y la corresponsabilidad de ambos en la distribución de las tareas domésticas se hagan realidad; que deben respetarse las horas de sueño precisas para el óptimo rendimiento de las personas; que los horarios escolares, laborales y comerciales han de estar coordinados; que la puntualidad es una exigencia ética y tiene que cumplirse a rajatabla; que en el trabajo la cultura de la presencia ha de dejar paso a la cultura de la eficiencia buscando la excelencia; y que es positivo que los poderes públicos efectúen campañas para sensibilizar a los ciudadanos sobre el valor del tiempo.

Por otra parte, en el destacado apartado de **Testimonios,** que se distribuyó en cuatro espacios —al inicio de cada una de las mesas redondas—, participaron directamente o mediante representación un total de once personalidades de ámbitos muy diversos, cuyos textos firmados se reproducen en el libro.

Además, deseo destacar las **Comunicaciones** que nos remitieron cuatro expertos en diferentes áreas, que nos permitirán complementar y profundizar en algunos de los temas abordados en el Congreso.

Durante la primera Jornada del Congreso, hicimos entrega del **VIII Premio para Racionalizar los Horarios Españoles** en sus diferentes modalidades. Las entidades que se hicieron acreedoras de nuestros premios fueron: *Hirukide-Federación de Familias Numerosas de Euskadi*, en el área de entidad; *Repsol*, en la de empresa; y *Cadena Ser,* en medios de comunicación social. Además, se concedieron accésit para cada una de las tres categorías que concurrían a los mismos: *Ayuntamientos de Calvià y de Ribadeo; Aguas de Barbastro y Sedecal;* y *ABC Familia, Heraldo de Aragón y Teinteresa.es*, en las modalidades de entidad, empresa y medios de comunicación social respectivamente.

Las **Conclusiones** aprobadas en el Congreso las encontrará en su integridad en el capítulo correspondiente. Le aconsejo su detenida lectura, una profunda reflexión y una decidida actuación.

Un capítulo imprescindible, antes de concluir estas líneas, es el de **gratitudes** y **reconocimientos** a cuantos, desde diferentes ámbitos, han hecho posible la celebración del VIII Congreso Nacional.

En primer lugar, deseo manifestar mi agradecimiento a SS. MM. los Reyes, que un año más han aceptado la Presidencia del Comité de Honor, y a los demás miembros del citado Comité, que con su aceptación respaldan nuestros objetivos y propuestas.

El Gobierno de Aragón merece nuestro especial reconocimiento por su colaboración en la convocatoria, preparación y desarrollo del VIII Congreso Nacional. Desde la Presidenta, *Dña. Luisa Fernanda Rudi,* que apoyó su celebración desde el primer momento y lo clausuró con su magnífica intervención; a los Consejeros de de Economía y Empleo, y de Hacienda y Administración Pública, que formaron parte del Comité de Honor; y, por supuesto, al Director General de Trabajo, *D. Jesús Divassón,* que estuvo promoviendo y siguiendo, día a día, la organización del mismo con gran eficacia. No puedo olvidarme tampoco de la Directora General de Familia y del Director de la Función Pública, que contribuyeron al óptimo resultado del Congreso.

Asimismo, mi reconocimiento por su especial colaboración y hospitalidad a las Cortes de Aragón —su Vicepresidenta Primera, *Dña. Rosa Plantagenet-Whyte*, fue nuestra anfitriona en el Pleno 72 de la Comisión Nacional y nos acompañó en la clausura del Congreso—, y al Ayuntamiento de Zaragoza, que ofreció una grata recepción a los Congresistas. Fuimos recibidos, en nombre del Alcalde, por *Dña. M.ª Dolores Ranera*, Consejera de Participación Ciudadana y Régimen Interior, y Concejala Delegada de Zaragoza Activa, Fomento y Turismo. Ambos actos, que se reflejan en el libro, tuvieron lugar el 4 de noviembre, día anterior a la celebración del VIII Congreso Nacional.

Importante ha sido la labor de la Comisión Nacional para la Racionalización los Horarios Españoles a través de sus diferentes órganos: Comité Ejecutivo, Junta Directiva de ARHOE, Consejo Nacional, y los cuatro Consejos Asesores: para Asuntos Empresariales, Asuntos Laborales, Asuntos Sociales y de Medios de Comunicación Social. Además, deseo destacar el magnífico trabajo de los Coordinadores de ARHOE a nivel autonómico y provincial, que también tuvieron un espacio en el Congreso para exponer las acciones que, desde sus respectivas áreas, están desarrollando. A todos ellos nuestro agradecimiento más sincero.

No puedo ni quiero olvidarme del excelente equipo de la Comisión Nacional —Marisa Abad, José Luis Casero, Juan Carlos Fernández, Santiago Fernández, Gemma Gómez, María Guijarro y Arantxa Ruiz—, que han vivido el Congreso desde dentro y han prestado al mismo su eficacia, entusiasmo y tenacidad.

Igualmente, quiero dejar constancia de mi reconocimiento a la profesionalidad de la Secretaría Técnica del Congreso, a cargo de Viajes El Corte Inglés.

Deseo destacar, muy especialmente, a las instituciones y entidades colaboradoras que han apoyado la realización de este VIII Congreso Nacional. Sin su ayuda no hubiera sido factible: Gobierno de Aragón, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Diputación de Zaragoza, Ayuntamiento de Zaragoza, Universidad de Zaragoza, Cámara de Comercio de Zaragoza, Iberdrola, La Caixa, Repsol, Grupo Santander, Asociación Española de Emisores de Vales de Comida, BBVA, Mapfre, Gestamp, WorkMeter, Enagás, Mutua Madrileña, Renfe, Fundación Dintel, Iberia y Aragón Radio. Muchas gracias a todos ellos por su inestimable colaboración.

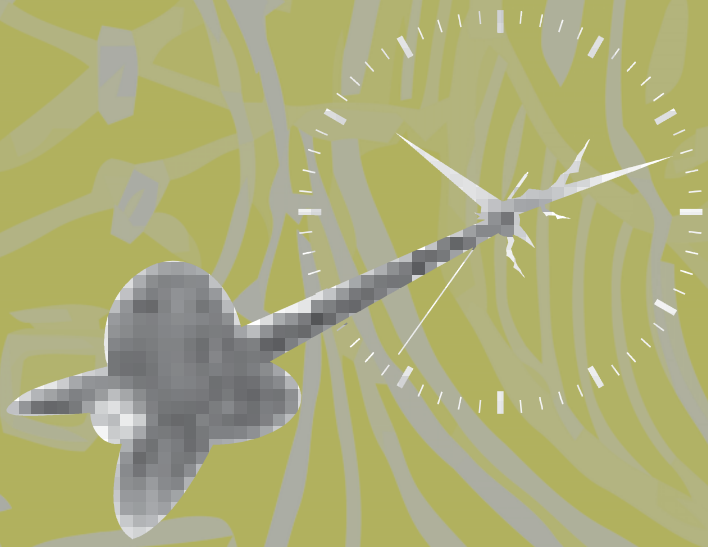
Mi reconocimiento también a cuantos han participado en las diferentes áreas del VIII Congreso Nacional: actos de inauguración y clausura, conferencia inaugural, mesas redondas, testimonios y comunicaciones. Gracias a la publicación de este libro tendremos ocasión de leer y releer sus valiosas intervenciones.

Asimismo, mi gratitud muy especial al Conductor del Congreso y Presidente del Instituto de Técnicas Verbales, *D. Ángel Lafuente,* por su magnífica labor durante las dos jornadas del mismo.

Finalmente, agradezco a los congresistas que vivieron en directo el VIII Congreso Nacional, y lo enriquecieron con sus aportaciones en los coloquios y demás actos; y a los miles de personas que lo siguieron a través de Internet, gracias a la colaboración de Aragón Radio, que lo retransmitió desde su página web y la nuestra.

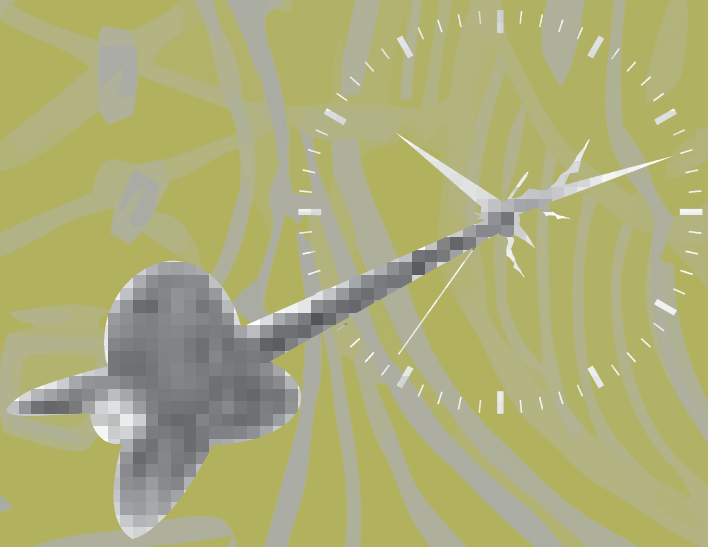
Deseamos que las propuestas del VIII Congreso Nacional, resultado de una década de intenso trabajo —la Comisión que presido se reunió por primera vez el 17 de junio de 2003—, nos inviten a todos a la reflexión y, sobre todo, a la acción. No esperemos a mañana, actuemos hoy. Construyamos ya mismo un futuro mejor para todos.

3. Presidencia del Comité de Honor del VIII Congreso Nacional



Aceptación por SS. MM. los Reyes

4. Estructura y organización



4.1. Comité de Honor del VIII Congreso Nacional

Presidentes de Honor

Sus Majestades los Reyes

Miembros

D. Jesús Posada Moreno
Presidente del Congreso de los Diputados

D. Pío García-Escudero
Presidente del Senado

D. Alberto Ruiz-Gallardón
Ministro de Justicia

Dña. Ana Pastor Julián
Ministra de Fomento

D. José Ignacio Wert Ortega
Ministro de Educación, Cultura y Deporte

Dña. María Fátima Báñez García
Ministra de Empleo y Seguridad Social

D. José Manuel Soria López
Ministro de Industria, Energía y Turismo

Dña. Ana Mato Adrover
Ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Dña. Luisa Fernanda Rudi Úbeda
Presidenta del Gobierno de Aragón

D. Iñigo Urkullu Renteria
Lehendakari del Gobierno Vasco

D. Alberto Núñez Feijóo
Presidente de la Xunta de Galicia

D. Artur Mas i Gavarró
Presidente de la Generalitat de Catalunya

Dña. Susana Díaz Pacheco
Presidenta de la Junta de Andalucía

D. Javier Fernández Fernández
Presidente del Principado de Asturias

D. Juan Ignacio Diego Palacios
Presidente del Gobierno de Cantabria

D. Ramón Luis Valcárcel Siso
Presidente de la Región de Murcia

D. Alberto Fabra Part
Presidente de la Generalitat Valenciana

Dña. María Dolores de Cospedal García
Presidenta de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

D. Paulino Rivero Baute
Presidente del Gobierno de Canarias

Dña. Yolanda Barcina Angulo
Presidenta de la Comunidad Foral de Navarra

D. Pedro Sanz Alonso
Presidente de la Comunidad de La Rioja

D. José Antonio Monago Terraza
Presidente del Gobierno de Extremadura

D. José Ramón Bauzá Díaz
Presidente del Gobierno de Islas Baleares

D. Ignacio González González
Presidente de la Comunidad de Madrid

D. Juan Vicente Herrera Campo
Presidente de la Junta de Castilla y León

D. Juan José Vivas Lara
Presidente de la Ciudad Autónoma de Ceuta

D. José Imbroda Ortiz
Presidente de la Ciudad Autónoma de Melilla

D. José Ángel Biel Rivera
Presidente de las Cortes de Aragón

D. Francisco Bono Ríos
Consejero de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón

D. José Luis Saz Casado
Consejero de Hacienda y Administración Pública del Gobierno de Aragón

D. Juan Alberto Belloch Julbe
Alcalde de Zaragoza

D. Luis María Beamonte Mesa
Presidente de la Diputación Provincial de Zaragoza

D. Manuel J. López Pérez
Rector de la Universidad de Zaragoza

D. Íñigo de la Serna Hernáiz
Presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias, y Alcalde de Santander

D. Miguel Carballeda Piñeiro
Presidente de la ONCE y su Fundación

Secretario General

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

4.2. Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional

Presidente

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Miembros

D. Jesús Blasco Marqués
Presidente del Consejo de Cámaras de Aragón y de la Cámara de Teruel

D. Rafael Casas
Presidente de AV Consultores

Dña. M.ª Jesús Crespo
Jefa de Gabinete del Rector de la Universidad de Zaragoza

D. Jesús Divassón
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón

Dña. Carmen Gallardo
Secretaria General de ARHOE y Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Rey Juan Carlos

D. Alberto Molina
Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de Zaragoza

D. José María Mur
Coordinador General de ARHOE Aragón

D. Ignacio Murillo
Director General de Función Pública del Gobierno de Aragón

Dña. María Begoña Pérez Gajón
Coordinadora General de Participación Ciudadana y Régimen Interior del Ayuntamiento de Zaragoza

Dña. Carmen Quintanilla
Presidenta de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados y de AFAMMER

Dña. Ana de Salas
Directora General de Familia del Gobierno de Aragón

D. Emiliano Sánchez
Jefe de Gabinete de Presidencia de la Diputación Provincial de Zaragoza

D. Juan José Vázquez Casabona
Gerente de la Sociedad Municipal Zaragoza Cultural

4.3. Relación de los miembros de la Comisión Nacional

Presidente

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea, de ARHOE, y de la Fundación Independiente. Empresario. Académico

Miembros

Dña. Salomé Adroher Biosca
Directora General de Servicios para la Familia y la Infancia del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Dña. Mercedes Afonso
Presidenta de la Asociación de Emprendedores de la Comunidad de Madrid (ASECAM)

Dña. Nieves Alarcón Castellanos
Profesora-doctora de Economía en el Centro Universitario Villanueva (Centro Superior Adscrito a la UCM)

D. Hilario Alfaro
Presidente de la Confederación de Comercio Especializado de Madrid (COCEM)

D. Carlos Álvarez
Presidente de la Asociación Española de Fundaciones (2007-2011). Patrono de Honor de la Fundación Mapfre

Dña. Guadalupe Álvarez Álvarez
Jefa del Servicio de Relaciones Laborales de la Consellería de Trabajo de la Xunta de Galicia

Dña. Nieves Álvarez Nieto
Directora de Relaciones Institucionales de la empresa Día

Dña. Carmen de Alvear
Presidenta de la Confederación Católica de Padres de España, Europa e Iberoamérica (CONCAPA) —1983-1995—

D. Lorenzo Amor
Presidente de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA)

D. Ramón Armengod López de Roa
Embajador de España

D. Alejandro Artal
Contralmirante de la Armada. Secretario General de EuroDefense España

D. Jorge Azcárate
Presidente de la Asociación Nacional de Centros de e-Learning y Distancia (ANCED)

D. José Ballesta Germán
Consejero de Universidades, Empresa e Investigación de la Región de Murcia

Dña. Angelines Basagoiti
Directora Nacional de Sanidad de Sodexo. Presidenta de la Asociación Española de Emisores de Vales de Comidas

D. Javier Benavente
Presidente de la Fundación Alares

Dña. Yolanda Besteiro
Presidenta de la Federación de Mujeres Progresistas

D. Benigno Blanco
Presidente del Foro Español de la Familia

D. Rufino Blanco Ruiz de la Prada
Presidente de la Hermandad de Pensionistas de la Administración Local

D. Claudio Boada
Presidente de Honor del Círculo de Empresarios

D. Juan Bravo
Subsecretario de Justicia

Dña. Ana Bujaldón
Presidenta de la Federación Española de Mujeres Directivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE)

D. Jorge Cagigas
Presidente de la Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos (FUNDIPE)

Dña. Giovanna G. de Calderón Attard
Presidenta de la Asociación Mujeres para el Diálogo y la Educación

Dña. Joana María Camps Bosch
Directora General de Trabajo y Salud Laboral del Gobierno de Islas Baleares

Dña. Candelaria Carrera Asturiano
Directora General de Empresa y Actividad Emprendedora de la Junta de Extremadura

Dña. Ángela Cerrillos Valledor
Presidenta de la Asociación de Mujeres Juristas Themis

Dña. Carmen Céspedes Sánchez
Presidenta de la Federación de Mujeres Empresarias de la Comunidad Valenciana (FEMECOVA)

D. Fernando Chacón Fuertes
Decano-Presidente del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Dña. María Jesús Chao Álvarez de la Sierra
Secretaria General de la Asociación de la Prensa de Madrid

Dña. Nuria Chinchilla
Catedrática y Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE

Dña. Ana Collado Jiménez
Asesora del Gabinete del Ministro de Educación, Cultura y Deporte

Dña. María Coutinho Villanueva
Subdirectora General de Trabajo de la Xunta de Galicia

D. Javier Cremades
Presidente de Cremades & Calvo-Sotelo

D. Fernando De Salas
Rector de la Sociedad de Estudios Internacionales (1975-2008)

Dña. María Eugenia Delso Martínez-Trevijano
Vicerrectora de Extensión Universitaria de la Universidad Camilo José Cela

Dña. Carla Díez de Rivera
Directora de Comunicación, Publicidad y Relaciones Institucionales de la Cadena COPE

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón

D. Ángel Durández Adeva
Presidente de Información y Control de Publicaciones

Dña. Catalina Echeverry
Coordinación General de CYRA (Conciliación Real Ya)

D. Nicolás Fernández Guisado
Presidente Nacional de ANPE

D. Fernando Fernández Rodríguez
Presidente de la Asociación para el Estudio de la Doctrina Social de la Iglesia (AEDOS)

D. Gabriel Fernández Rojas
Presidente del Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid

D. José Luis Fernández Santillana
Secretario Confederal de Relaciones Institucionales y Comunicación de la Unión Sindical Obrera (USO)

D. José Antonio Franco Leemhuis
Rector de la Universidad Politécnica de Cartagena

D. Fernando Fuentes
Secretario Técnico de la Comisión Episcopal de Pastoral Social de la Conferencia Episcopal Española

D. Rafael Fuertes
Director General de la Fundación Másfamilia

D. José Gabaldón
Presidente de Honor del Foro Español de la Familia

D. François Gaffinel
Director General de Sodexo

Dña. Carmen Gallardo
Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Rey Juan Carlos

D. Antonio García Infanzón
Gerente del Instituto Mapfre de Seguridad Vial

D. Ignacio García Magarzo
Director General de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS)

D. Carlos García-Mauriño
Presidente de Asefarma

D. Fernando García Sanz
Decano del Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental (COP)

Dña. Julia García Vaso
Presidenta de la Plataforma Enlaces

D. Miguel Garrido
Director Gerente de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid

Dña. Pilar Gómez-Acebo Avedillo
Presidenta de la Comisión Ética y Social de CEDE. Vicepresidenta del Club de Consejeros de España

Dña. Elsa González
Presidenta de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE)

D. Marcos González
Presidente de la Fundación Corresponsables

D. Antonio González Fernández
Director General de Trabajo y Seguridad Laboral del Principado de Asturias

D. Eduardo González Mazo
Rector de la Universidad de Cádiz

D. Luis González Seara
Catedrático de Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Ministro de Universidades e Investigación (1979-1980). Presidente de la Fundación Independiente (2004-2006)

D. Julio González Ubanell
Doctor Ingeniero Industrial de Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT)

Dña. M.ª Sol Herraiz Martín
Profesora Titular del Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad Carlos III

D. Enrique Hierro
Socio Director General de E-Persona

Dña. Eva Holgado
Presidenta de la Federación Española de Familias Numerosas

D. Fernando Gustavo Jaén Coll
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Empresa. Facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad de Vic

Dña. María del Pino Jiménez García
Presidenta General de la Hermandad Obrera de Acción Católica (HOAC)

D. Matías Jove Díaz
Asesor del Gabinete de la Ministra de Empleo y de la Seguridad Social

D. Ricardo Lage Prieto
Secretario General de la Confederación de Empresarios de Comercio Minorista, Autónomos y Servicios de la Comunidad de Madrid (CECOMA)

Dña. Pilar Laguna
Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos

D. Juan Pablo Lázaro
Empresario. Vicepresidente de CEPYME y de CEIM

Dña. María Teresa López
Presidenta del Comité de Bioética de España. Directora de la Cátedra Extraordinaria de Políticas de Familia en la Universidad Complutense-AFA

Dña. Susana López Abella
Secretaria General de Igualdad de la Xunta de Galicia

D. Francisco López Rupérez
Presidente del Consejo Escolar del Estado

D. Roberto Luna
Presidente de la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE)

Dña. María Luisa Maillard
Presidenta de la Asociación Matritense de Mujeres Universitarias (AMMU). Vicepresidenta de la Federación Española de Mujeres Universitarias (FEMU)

Dña. María José Mainar
Presidenta de la Federación Española de Empresarias y Profesionales

D. Juan Pablo Maldonado
Profesor Agregado de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad CEU San Pablo

D. Luis Mardones Sevilla
Presidente de la Real Academia de Doctores de España

Dña. Beatriz Martín Padura
Directora General de MAIMA

Dña. Pilar Martín Zafra
Gerente del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE

Dña. M.ª Ángeles Martínez Hurtado
Presidenta de la Fundación CEEI Talavera de la Reina

D. Pedro César Martínez
Socio Director de la División de Consultoría y Formación de Psicotec

Dña. Isabel Martínez Éder
Portavoz de la Federación Ibérica de Telespectadores y Radioyentes (FIATYR)

D. Odilo Martiñá Rodríguez
Director General de Relaciones Laborales de la Consellería de Trabajo de la Xunta de Galicia

D. Óscar Massó
Director de Marketing de Sodexo

Dña. Candelaria Mederos Cruz
Directora del Programa de Investigación de Accidentes de la Dirección General de Tráfico

D. Amando de Miguel
Sociólogo

D. Javier Millán-Astray Romero
Director General de la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED)

D. Rafael Miranda
Presidente de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y Presidente de la Fundación Endesa

D. Francisco Moraleda García de los Huertos
Subdirector General de COAS y Área de Recursos de la Confederación Española de Cajas de Ahorros

Dña. Silvia Moroder
Presidenta de la Fundación ANAR

D. Diego Muñiz Lovelace
Embajador de España

D. Gonzalo Múzquiz
Secretario Técnico de Unión Profesional

Dña. Pilar Moreno
Consultora de iCmedia (Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de los Medios) y miembro de la Junta Directiva de la Agrupación de Telespectadores y Radioyentes (ATR)

Dña. Bárbara Navarro
Directora de Relaciones Institucionales de Google

D. Pedro Núñez Morgades
Defensor del Menor de la Comunidad de Madrid (2001-2006). Diputado de la Asamblea de Madrid

D. Manuel Ocaña Losa
Secretario General de la Fundación Independiente (1995-2006)

D. Fernando Olascoaga
Secretario General de la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED)

Dña. María Ángeles Osorio Iturmendi
Directora de la Fundación Chile-España

D. Juan Gonzalo Ospina
Presidente de la Asociación Jóvenes Abogados en Movimiento (JAM)

Dña. Joana Ortega
Vicepresidenta de la Generalitat de Catalunya

Dña. Imma Pastor
Directora del Observatorio de Igualdad de la Universidad Rovira i Virgili, y Delegada del Rector para los temas de igualdad efectiva entre hombres y mujeres

D. Daniel Peña Sánchez
Rector de la Universidad Carlos III

D. Pedro Pérez Fernández de la Puente
Presidente de Infinito Networks

D. Amadeo Petitbó
Director General de la Fundación Rafael del Pino

D. Valentín Pich
Presidente del Consejo General de Colegios de Economistas de España

Dña. Mercé Pigem
Diputada del Grupo Catalán en el Congreso de los Diputados

D. Aurelio del Pino
Director General de la Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES)

Dña. Montserrat Puiggalí
Programa de Igualdad de Oportunidades en el Trabajo del Departamento de Trabajo de la Generalitat de Cataluña

Dña. Carmen Quintanilla Barba
Presidenta de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados y Presidenta Nacional de la Asociación de Familias y Mujeres del Medio Rural (AFAMMER)

D. Antonio Ramírez Arellano
Rector de la Universidad de Sevilla

Dña. Carmen del Riego de Lucas
Presidenta de la Asociación de la Prensa de Madrid

Dña. Anna Rifà
Gerente de la Universidad Ramon Llull

D. Jesús Rivero
Presidente de la Fundación Dintel

D. Antonio Rodríguez-Campra Berbel
Presidente de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE)

D. Eduardo Rodríguez Rovira
Presidente de CEOMA (2001-2008)

Dña. Aurora Romera Hernández
Directora Técnica de Apoyo a la Familia de la Junta de Castilla y León

D. Carlos Romero Caramelo
Presidente de la Fundación Universitaria San Pablo CEU

Dña. Laura Ruiz de Galarreta
Directora General de la Mujer de la Comunidad de Madrid

D. Juan Ruiz Gálvez
Consultor Senior de Psicotec

D. Julio Salazar
Secretario General de la Unión Sindical Obrera (USO)

Dña. María Sánchez-Arjona
Presidenta de la Fundación Máshumano

D. Julio Sánchez Fierro
Diputado. Secretario Ejecutivo de Participación Ciudadana del Partido Popular

D. Carlos Sánchez Reyes
Presidente de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)

D. Salvador Sánchez-Terán
Ministro de Comunicaciones y Transportes, y de Trabajo (1978-1980)

Dña. Carmen Sanz Chacón
Presidenta de Mujer y Empresa

D. Francisco Serrano
Subdirector General de la Fundación Telefónica

D. Juan Manuel Suárez del Toro
Presidente de Cruz Roja Española

D. Juan Manuel de la Torre González
Director General de Recursos Humanos de la Consejería de Hacienda de la Ciudad Autónoma de Ceuta

Dña. Paz de la Usada
Asociación de Mujeres Juristas Themis

Dña. M.ª Ángeles Varela
Directora del Observatorio de la Mujer del Instituto de Estudios de la Familia de la Universidad CEU San Pablo

D. Manuel Ventero
Director de Comunicación y Relaciones Institucionales de RTVE

D. Javier de Vicente
Secretario Confederal de Acción Internacional de USO

D. José Vilaplana Blasco
Presidente de la Comisión Episcopal del Clero de la Conferencia Episcopal Española

D. Miguel Yáguez
Coordinador General de ARHOE Comunidad Valenciana

D. Eloy Ybáñez Bueno
Embajador de España

D. Enrique de Ybarra
Presidente del Grupo Vocento y de la Fundación Vocento

Dña. Pilar Zaragoza
Vicerrectora de Transferencia e Innovación Tecnológica de la Universidad de Zaragoza

D. Emilio Zurutuza
Presidente de Honor de la Fundación Adecco

4.4. Comité Ejecutivo de la Comisión Nacional

Presidente

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Vocales

Dña. Pilar Laguna
Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos

D. Pedro César Martínez
Socio Director de la División de Consultoría y Formación de Psicotec

D. Manuel Ocaña Losa
Secretario General de la Fundación Independiente (1995-2006)

D. Fernando Olascoaga
Secretario General de la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED)

Dña. María Ángeles Osorio Iturmendi
Directora de la Fundación Chile-España

Dña. Carmen Quintanilla
Presidenta de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados y de AFAMMER

Dña. M.ª Ángeles Varela
Directora del Observatorio de la Mujer del Instituto de Estudios de la Familia de la Universidad CEU San Pablo

4.5. Junta Directiva de ARHOE

Presidente

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Vicepresidenta 1.ª

Dña. Nieves Alarcón Castellanos
Profesora-doctora de Economía en el Centro Universitario Villanueva (Centro Superior Adscrito a la UCM)

Vicepresidente 2.º

D. Juan Carlos Domínguez Nafría
Rector de la Universidad CEU San Pablo

Vicepresidenta 3.ª

Dña. Carmen Gallardo Pino
Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Rey Juan Carlos

Vicepresidente 4.º

D. Josep M.ª Adell Argilés
Doctor Arquitecto. Catedrático de la Universidad Politécnica de Madrid

Secretario General

D. José Luis Casero Gimón
Coordinador General de ARHOE Comunidad de Madrid

Tesorero

D. Ángel Largo García
Coordinador General de ARHOE Castilla-La Mancha

Vocales

Dña. Ana Bujaldón Solana
Presidenta de FEDEPE

D. Jorge Cagigas Villalba
Presidente de FUNDIPE

Dña. Nuria Chinchilla Albiol
Catedrática y Directora del Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE

D. Rafael Fuertes Martínez
Director General de la Fundación Másfamilia

Dña. Belén González Dorao
Coordinadora General de ARHOE Andalucía

Dña. Pilar Laguna Sánchez
Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos

D. Pedro César Martínez Morán
Socio Director de la División de Consultoría y Formación de Psicotec

D. Manuel Ocaña Losa
Secretario General de la Fundación Independiente (1995-2006)

Dña. M.ª Ángeles Osorio Iturmendi
Directora de la Fundación Chile-España

Dña. M.ª Ángeles Varela Olea
Directora del Observatorio de la Mujer del Instituto de Estudios de la Familia de la Universidad CEU San Pablo

4.6. Consejo Nacional

D. Ferràn Adria
Cocinero

D. Juan del Álamo
Director de Proyectos de Vicealcaldía del Ayuntamiento de Madrid

Dña. M.ª Jesús Álava
Psicóloga y escritora

D. Francisco José Alonso Rodríguez
Presidente Nacional de la Liga Española Pro Derechos Humanos

D. Ramón Armengod López de Roa
Embajador de España

D. Alejandro Artal
Contralmirante de la Armada. Secretario General de EuroDefense España

Dña. Ana Botella Serrano
Alcaldesa de Madrid

D. Emilio Butragueño
Director de Relaciones Institucionales y de la Escuela Universitaria del Real Madrid

D. Jesús Caldera Sánchez-Capitán
Secretario de Ideas y Proyectos del PSOE. Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales (2004-2008)

Dña. Carmen Calvo Poyato
Ministra de Cultura (2004-2007). Presidenta de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados (2008-2011). Profesora de Derecho Constitucional de la Universidad de Córdoba

D. Arturo Canalda
Defensor del Menor de la Comunidad de Madrid (2006-2012). Presidente de la Cámara de Cuentas de Madrid

D. Joseph Collin
Experto en sistematización de horarios

D. Ricardo Díez Hochleitner
Presidente de Honor del Club de Roma

D. Josep Antoni Duran i LLeida
Presidente del Comité de Gobierno de Unió Democràtica de Catalunya

D. Claro José Fernández-Carnicero
Presidente de la Fundación Tomás Moro (2000-2007). Vocal del Consejo General del Poder Judicial

D. Nicolás Fernández Guisado
Presidente Nacional de ANPE

Dña. Natalia Figueroa
Periodista y escritora

D. José Fornes
Presidente del Consejo de Personas Mayores de la Comunidad Valenciana. Presidente de la Organización Médica Colegial de España (1990-1997)

D. Luis Gámir Casares
Presidente del Consejo Consultivo de Privatizaciones

Dña. Alejandra González
Líder y fundadora del Movimiento Humanízate

Dña. Belén González Dorao
Gerente de Torre Tavira (Cádiz). Coordinadora General de ARHOE Andalucía

D. Antonio González Fernández
Director General de Trabajo y Seguridad Laboral del Principado de Asturias

D. José Manuel González Huesa
Director General de Servimedia

D. Julio Iglesias de Ussel
Catedrático de Sociología

D. Ángel Ignacio Lafuente Zorrilla
Presidente del Instituto de Técnicas Verbales

D. Francisco Javier León de la Riva
Alcalde de Valladolid

D. Francisco López Rupérez
Presidente del Consejo Escolar del Estado

D. Antonio Lucio Gil
Director General de la Fundación Movilidad

Dña. María José Mainar
Presidenta de la Federación Española de Empresarias y Profesionales

D. Pedro César Martínez
Socio Director de la División de Consultoría y Formación de Psicotec

D. José Luis Méler y de Ugarte
Presidente de la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA)

D. Rafael Miranda
Presidente de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) y Presidente de la Fundación de Endesa

D. Javier Morillas
Profesor de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad CEU San Pablo

D. Pedro Núñez Morgades
Defensor del Menor de la Comunidad de Madrid (2001-2006). Diputado de la Asamblea de Madrid

D. Mariano Palacín
Presidente de la Federación Española de Periodistas y Escritores de Turismo (FEPET)

Dña. Concepción Pelayo
Escritora y Directiva de la Federación Española de Periodistas y Escritores de Turismo (FEPET)

Dña. Sara Pérez-Tomé
Presidenta de la Asociación de Familias Numerosas de Madrid

D. Juan Reig
Presidente de la Red Iberoamericana de Trabajo con las Familias

D. Carlos Robles Piquer
Embajador de España. Ministro de Cultura y Ciencia (1975-1976)

Dña. Elvira Rodríguez
Presidenta de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Presidenta de la Asamblea de Madrid (2007-2011)

Dña. Aurora Romera Hernández
Directora Técnica de Apoyo a la Familia de la Junta de Castilla y León

Dña. María Ruiz Trapero
Presidenta de la Sección de Humanidades de la Real Academia de Doctores de España

D. Íñigo Sagardoy de Simón
Presidente de Sagardoy Abogados

D. Rafael Saiz Gamarra
Director de la Escuela Superior de Coherencia Cardiaca

Dña. Carmen Sanz Chacón
Presidenta de Mujer y Empresa

Dña. Isabel Tocino
Ministra de Medio Ambiente (1996-2000). Consejera del Banco Santander

D. Ignacio Tormo Tormo
Director General del Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA)

Dña. Marta Torrado
Diputada por Valencia. Portavoz Adjunta del Partido Popular en el Congreso de los Diputados

Dña. Carmen Torres
Empresaria

Dña. Pilar Valladolid
Fundadora y Directora de la ONG Acción Social para el Desarrollo Humano

D. Javier de Vicente
Secretario Confederal de Acción Internacional de USO

D. Javier Villamayor Caamaño
Cuarto Teniente de Alcalde de Servicios a la Persona, Juegos Mediterráneos Tarragona 2017 y Ciudad Inteligente del Ayuntamiento de Tarragona

D. Javier Zardoya
Director General de IDE-CESEM

D. Emilio Zurutuza
Presidente de Honor de la Fundación Adecco

4.7. Consejos Asesores de la Comisión Nacional

4.7.1. Consejo Asesor para Asuntos Empresariales

D. Alberto Andreu
Director de Reputación e Identidad Corporativa de Telefónica

D. José Luis Casero
Director General del Grupo Tempo. Asesor del Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles. Coordinador General de ARHOE Comunidad de Madrid

D. Ramón Castresana
Director de Recursos Humanos de Iberdrola

D. Félix Cuesta
Socio Fundador del Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial

Dña. M.ª Dolores Estrada
Directora de Relaciones Laborales de Repsol YPF

Dña. Ana Irusta
Directora del Plan de Conciliación de Banesto

Dña. Pilar Laguna
Decana de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos

D. Óscar Massó
Director de Marketing de Sodexo

D. Pablo Pastor
Director de Recursos Humanos de IBM para España, Portugal, Israel, Grecia y Turquía

D. Joan Pons
CEO de WorkMeter

D. Jesús Rivero
Presidente de la Fundación Dintel

4.7.2. Consejo Asesor para Asuntos Laborales

D. Juan Pablo Maldonado
Profesor Agregado de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad CEU San Pablo

D. Jaime Montalvo
Presidente del Consejo Económico y Social (2001-2006). Presidente del Consejo Consultivo Sagardoy Abogados

D. Nicolás Redondo
Secretario General de UGT (1976-1994)

Dña. Julia Requejo
Gabinete Técnico de UGT

D. Íñigo Sagardoy de Simón
Presidente de Sagardoy Abogados

D. Manuel Zaguirre Cano
Presidente de la Unión Sindical Obrera (USO) —2002-2010—

4.7.3. Consejo Asesor para Asuntos Sociales

D. Javier Benavente
Presidente de la Fundación Alares

D. Benigno Blanco
Presidente del Foro Español de la Familia

D. Luis Carbonel
Presidente de la Confederación Católica Nacional de Padres de Familia y Padres de Alumnos (CONCAPA)

D. Antonio Cartagena
Director del Secretariado de la Conferencia Episcopal Española

Dña. Carmen Gallardo
Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Rey Juan Carlos

Dña. Eva Holgado
Presidenta de la Federación Española de Familias Numerosas

D. Antonio Trueba
Presidente de la Fundación Másfamilia

4.7.4. Consejo Asesor de Medios de Comunicación Social

D. Enrique Bohórquez López Dóriga
Presidente de La Voz-Gacetas, de Prensa de Melilla y de Cosmomedia. Presidente de la Asociación Madrileña de Periodistas y Escritores de Turismo

D. Manuel Campo Vidal
Presidente de la Real Academia de las Ciencias y las Artes de Televisión de España. Director de Lua Multimedia

D. Diego Carcedo
Presidente Internacional de la Asociación de Periodistas Europeos

Dña. Pilar Cernuda
Periodista y escritora

D. Jorge del Corral
Periodista

D. Ángel Expósito
Director de Europa Press (1998-2008) y de ABC (2008-2011)

Dña. Alejandra González
Líder y fundadora del Movimiento Humanízate

Dña. Elsa González
Presidenta de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España

D. José Manuel González Huesa
Director General de Servimedia

D. Fernando González Urbaneja
Periodista y escritor

D. Miguel Ángel Gozalo
Periodista. Director de la Agencia EFE (1996-2004)

Dña. Charo Izquierdo
Directora de la Revista Grazia en España

Dña. María José Izquierdo
Responsable del Departamento del Servicio de Estudios de la Agencia EFE

D. Ángel Ignacio Lafuente Zorrilla
Presidente del Instituto de Técnicas Verbales

D. Ramón Oliver
Director del Gabinete de Comunicación de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles

D. Jesús Rivero
Presidente de la Fundación Dintel

D. Pedro Ruiz
Periodista y escritor

D. Fernando Sánchez Dragó
Escritor

D. Antonio San José
Periodista

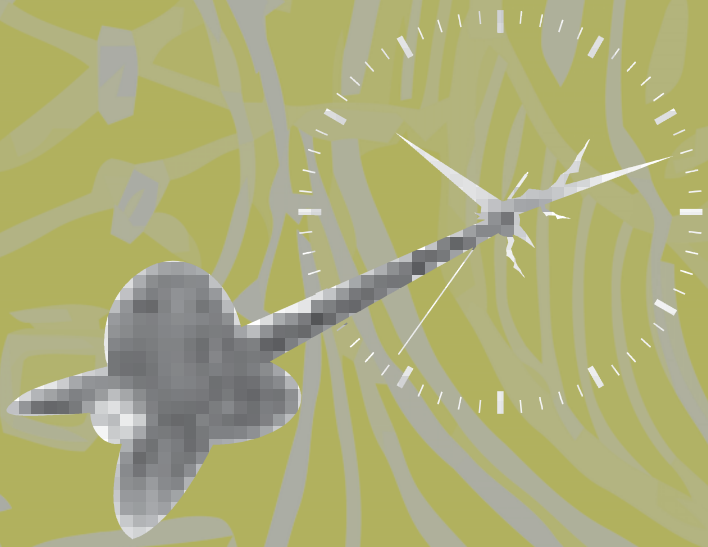
Dña. Isabel San Sebastián
Periodista y escritora

D. Luis del Val
Periodista y escritor

D. Manuel Ventero
Director de Comunicación y Relaciones Institucionales de RTVE

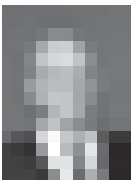
Dña. Nuria Vilanova
Presidenta del Grupo Inforpress

5. Primera Jornada (5 de noviembre de 2013, martes)



5.1. Acto de Inauguración del VIII Congreso Nacional

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE



Buenos días. Bienvenidos al VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, que durante catorce horas se desarrollará en esta grata Aula Magna de la Universidad de Zaragoza a cuyo Rector, que nos acompaña, agradecemos su hospitalidad.

Me he permitido destacar el número de horas en las que se desarrollará el VIII Congreso Nacional para que tengamos todos muy presente, lo que considero es una obviedad, que este es un Congreso sobre los horarios y el deseo de hacer un mejor uso de los mismos.

Habrán comprobado en el programa, sus horas de inicio y las de finalización, al tiempo que el almuerzo está previsto a las 13:00 h, lo que no es habitual en los congresos que se celebran en España. Existe la voluntad de un cumplimiento estricto de los horarios programados. En este importante tema agradezco, por anticipado, la colaboración de todos los presentes, a los que les doy la bienvenida y les invito a participar en las cuatro importantes mesas que se desarrollarán. También deseo que reciban mis más cordiales saludos las miles de personas que han conectado sus ordenadores para seguir en directo el VIII Congreso Nacional a través de alguna de las siguientes páginas web: www.horariosenespana.es y del canal *online* de Aragón Radio: www.aragonradio2.com. Espero y deseo que tanto los que nos siguen por Internet como los que están presentes en esta Aula Magna informen a sus familiares, amigos, colaboradores, vecinos… de la posibilidad que todos tienen de seguir y participar en el VIII Congreso Nacional.

El Congreso lo hemos iniciado con una melodía que ha creado el compositor *Manuel Pacho*, que ha titulado "Tiempo para vivir". En ella pretende ilustrar la fugacidad del tiempo y, a la vez, presentar al tiempo como un bien concreto, único e insustituible, al que debemos dar el máximo valor. La música está más íntimamente ligada al tiempo que cualquier otro arte.

Manuel Pacho ha compuesto más de mil músicas para cine, televisión, publicidad, empresas, etc. Le agradecemos su creación, que volveremos a oír en el acto de clausura.

Dichas estas primeras palabras de salutación y organización, deseo entrar en el importante capítulo de gratitudes.

Gratitud a *SS. MM. los Reyes,* que un año más han aceptado presidir un Comité de Honor difícil de superar por la categoría de sus miembros, con la presencia de los Presidentes del Congreso y del Senado, seis Ministros, todos los Presidentes de las Comunidades Autónomas, encabezados por la Presidenta del Gobierno de Aragón, Dña. Luisa Fernanda Rudi, que clausurará el Congreso y que desde el primer día que le ofrecimos la posibilidad de que el mismo se celebrará en Zaragoza lo apoyó con convencimiento. También forman parte los Presidentes de las dos Ciudades Autónomas, el Alcalde de Zaragoza, dos Consejeros del Gobierno de Aragón y el Presidente de la Diputación de Zaragoza, entre otras personalidades que se reflejan en el programa.

Gratitud muy especial a los *patrocinadores*, que en momentos difíciles como los que estamos viviendo nos han ayudado. Destaco al *Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Gobierno de Aragón,* al igual que las instituciones más importantes de Zaragoza: *Ayuntamiento, Diputación, Universidad y Cámara de Comercio;* además de *Iberdrola, CaixaBank, Repsol, Banco Santander, Asociación Española de Emisores de Vales de Comidas, BBVA, Mapfre, Gestamp, WorkMeter, Enagás, Mutua Madrileña, Renfe, Dintel e Iberia.*

Gratitud a todos *los intervinientes*, desde el Presidente del Consejo de Cámaras de Aragón, que dentro de unos minutos pronunciará la conferencia inaugural, a los cuatro presidentes-moderadores de las mesas, los doce ponentes de las mismas, así como los doce invitados especiales. Lo que debatirán es muy importante, al igual que las conclusiones que se aprueben. Gratitud a todos los congresistas que desde toda España se han trasladado a Zaragoza para participar en un Congreso que considero será histórico. No deseo olvidarme de los que lo están siguiendo por Internet.

Es de justicia agradecer la excelente labor que han desarrollado los miembros del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional, junto a los del Comité Ejecutivo de la Comisión Nacional, la Junta Directiva de ARHOE y los 138 miembros de la Comisión Nacional que representan instituciones y entidades de singular importancia. Considero debo destacar los colaboradores que han materializado los acuerdos que han hecho factible la convocatoria del VIII Congreso Nacional, y las diferentes actividades de la Comisión Nacional. Con el riesgo de olvidarme de algún nombre expreso mi agradecimiento a Arantxa Ruiz, Marisa Abad, Gemma Gómez, María Guijarro, José Luis Casero, Juan Carlos Fernández, Santiago Fernández y Ramón Oliver.

Antes de realizar, como siempre he efectuado, un telegráfico resumen de las actividades desarrolladas en el presente año, deseo destacar los dos actos que celebramos ayer tarde, previos al Congreso Nacional. En las Cortes de Aragón tuvo lugar el Pleno número 72. Fue importante por los temas abordados y las intervenciones que se produjeron. La Comisión Nacional ha celebrado Plenos en el Congreso de los Diputados y el Senado, en los Parlamentos de Cataluña y el País Vasco, en las Cortes de Castilla y León, en la Asamblea de Madrid… También ayer tarde el Ayuntamiento de Zaragoza ofreció una recepción a los congresistas. A ambas instituciones, nuestra gratitud.

Como he anunciado, telegráficamente, informaré de las más importantes actividades desarrolladas este año.

Las iniciaré destacando la importante Audiencia que los *Príncipes de Asturias* —17/VII/13— ofrecieron al Comité Ejecutivo de la Comisión Nacional y la Junta Directiva de ARHOE. En ella pudimos apreciar el interés que ambos expresaron por nuestras propuestas. Hace pocos días recibí una carta, en parte manuscrita por el Príncipe de Asturias, que voy a leer:

"Querido Ignacio:

La Princesa y yo hemos estado considerando con mucho interés la asistencia al VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, pero, lamentablemente, compromisos asumidos con anterioridad, que no podemos eludir, nos impiden corresponder a su amable invitación.

Queremos aprovechar esta oportunidad para transmitir a todos los participantes en el Congreso nuestros mejores deseos y un saludo muy afectuoso. Asimismo, le agradecería que nos hiciese llegar las Conclusiones del Congreso.

Veo y leo buenas noticias para algunos de vuestros objetivos…

Con el recuerdo afectuoso de la Princesa y el mío.

Felipe
Príncipe de Asturias".

También me permito recordar y destacar algunos de los actos que celebramos con motivo del X Aniversario de la Comisión Nacional, entre ellos un acto en la Puerta del Sol, y otro frente al Palacio de Cibeles, ambos en Madrid.

En esta línea de eventos destacados, me permito evocar la reciente presentación en el Casino de Madrid —23/X/2013— del *Informe España 2013*, elaborado y editado por la Fundación Encuentro, que titula su parte segunda: *"Por unos horarios más sociales"*. Nuestra presencia mediática estos últimos meses ha sido de singular importancia. Me permito destacar que del 16 de septiembre al 1 de octubre hemos detectado 117 impactos en los medios de comunicación, algunos de ellos de varias páginas como *El País*, *El Mundo*, *La Vanguardia, ABC*…; apariciones en doce cadenas de televisión y en varios medios internacionales como *Le Figaro, Le Monde, The Guardian* o *The Wall Street Journal.*

Plenos

Además del que celebramos ayer tarde en las Cortes de Aragón, he copresidido este año los siguientes Plenos de la Comisión Nacional:

- Número 67 (6 de febrero). *Defensor del Pueblo*. Copresidido por *Dña. Soledad Becerril,* Defensora del Pueblo.

- Número 68 (4 de junio). *Ministerio de Economía y Competitividad*. Copresidido por D. *Jaime García-Legaz*, Secretario de Estado de Comercio.
- Número 69 (10 de septiembre). *UGT*. Copresidido por D. *Toni Ferrer*, Secretario de Acción Sindical de UGT.
- Número 70 (7 de octubre). *CC. OO*. Copresidido por *D. Rodolfo Benito*, Secretario de Estudios de CC. OO.
- Número 71 (23 de octubre). *Ministerio de Fomento*. Copresidido por *Dña. Ana Pastor,* Ministra de Fomento.

Comité Ejecutivo y Directiva de ARHOE

Se ha reunido en ocho ocasiones.

Ciclo de "Horarios Racionales"

Se han celebrado actos en varias ciudades, entre ellas: Barcelona, Cádiz, Ciudad Real, Guadalajara, Madrid, Oviedo, Toledo, Valencia y Zaragoza.

VIII Premio para Racionalizar los Horarios Españoles

Hoy, a las 12:30 h, haremos entrega de los mismos.

IV Concurso Escolar "¿Cuánto tiempo tienes para mí?"

Participaron escolares de más de trescientos centros de toda España, y el fallo del Jurado se realizó el pasado junio, entregándose los Premios correspondientes.

Convenios

Se han firmado varios importantes convenios de colaboración. Entre ellos, cabe destacar los suscritos con las Universidades de Zaragoza y Cádiz, ASECAM, Cremades & Calvo-Sotelo, Estudio Jurídico Hermosilla, UGT y CC. OO.

Manifiesto por unos Horarios Racionales

Es un Manifiesto vigente que diariamente por la red y en contactos personales continúan firmando centenares de personas.

Firmas para adelantar el *prime time*

El pasado 2 de septiembre iniciamos una Campaña para adelantar el *prime time* de las televisiones, a través del siguiente link: http://chn.ge/1e6kqzs.

Revista Digital "España, en Hora"

Hoy habrán recibido, junto a la documentación del Congreso, el primer número de nuestra revista digital en papel. La publicamos trimestralmente y ya hemos alcanzado el número 33.

Redes

La presencia de la Comisión Nacional en las redes desde principios de año es importante. Espero y deseo que todos los presentes, y los que nos están siguiendo por Internet, nos remitan sus propuestas, y nos ayuden a dar máxima difusión a nuestros objetivos y actividades.

Reuniones

Capítulo de singular importancia es el de las reuniones para dar a conocer nuestras propuestas. Las podemos dividir en cinco áreas: organizaciones empresariales y sindicales, administraciones públicas en sus diferentes territorios y áreas, partidos políticos con representación parlamentaria de todo el arco, medios de comunicación social, y representantes de las más importantes entidades de la sociedad civil. A todos les informamos de nuestros objetivos, propuestas y actividades.

Permítanme que termine con unos datos más que preocupantes. Siempre hemos dicho que si hay algo que nos iguala a todos los seres humanos es que diariamente todos tenemos el mismo tiempo disponible: 24 horas, que es lo mismo que 86.400 segundos. Sin embargo, además de testimoniar que en España no hacemos el mejor uso del tiempo ni en el trabajo, ni en el ocio, ni en el descanso. Hay claras cifras que lo atestiguan. Hay dos sectores especialmente perjudicados por nuestros horarios: las mujeres y los niños.

A las mujeres la sociedad, mejor dicho los usos y costumbres con los que hay que terminar, les "exige" una doble disponibilidad: la del trabajo, y la de la casa y la familia. Los datos son expresivos:

1. El 91,9 % de las mujeres emplea tiempo en el cuidado del hogar y la familia, con una media de 4 horas y 29 minutos de dedicación. Entre los hombres lo hacen el 74,7 % y dedican casi la mitad: 2 horas y 32 minutos. Fuente: última Encuesta de Empleo del Tiempo (2010-2011).
2. El cuidado de menores lo asumen en solitario el 33 % de las mujeres, frente al 2,19 % de los varones. En el caso de personas dependientes, son cuidadas en solitario por el 49,3 % de mujeres y el 16,6 % de hombres. Respecto a las tareas del hogar, un 44,5 % de las mujeres las realiza en solitario frente al 9,6 % de los varones. Fuente: última Encuesta Nacional de Salud (2011-2012).

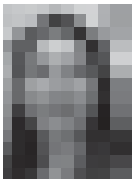
3. Las mujeres representan casi el 60 % de la población inactiva. El motivo por el que no trabaja ni busca empleo el 7,3 % de estas mujeres es el de *"cuidar niños o adultos enfermos, personas con discapacidad o mayores"*, y el 21,9 % no busca empleo por *"otras responsabilidades familiares o personales"*. En el caso de los varones, esos porcentajes son del 0,38 % y 1,76 %, respectivamente. Fuente: última Encuesta de Población Activa (2012).

Por otra parte, los niños, muy especialmente en las grandes ciudades, por las tardes mayoritariamente están abandonados. La generación de los llamados "niños de la llave" es su reflejo, y el que continuemos siendo líderes europeos de fracaso escolar es su resultado.

Reflexionemos y actuemos. Este VIII Congreso Nacional puede y debe ser una potente llamada a la sociedad que necesitamos: *Horarios racionales, ya.*

Dña. Carmen Plaza Martín

Directora General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y Directora General del Instituto de la Mujer



Muy buenos días. Quiero manifestar, en nombre del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, tanto a ARHOE en la persona de su presidente Ignacio Buqueras, como al Gobierno de Aragón, a la Diputación de Zaragoza, a los expertos, congresistas y ponentes, y a todas las entidades que han colaborado en la organización de este acto, nuestra satisfacción por poder participar en el VIII Congreso Nacional para la Racionalizar los Horarios, que apoyamos institucionalmente porque su objetivo entra dentro de las líneas prioritarias del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

La conciliación entre la vida laboral y personal es una de las problemáticas sociales de mayor trascendencia en los últimos años, y presenta una creciente demanda en las sociedades más desarrolladas. Demanda que deriva, fundamentalmente, como se ha puesto de manifiesto en la intervención del Presidente, en el nuevo papel que tienen las mujeres en la sociedad y en la economía. Un nuevo modelo en el que se ha producido una incorporación masiva de las mujeres al mundo laboral, aunque todavía hay notables diferencias, tal y como se ha subrayado. Esto, necesariamente, debe hacernos aspirar a una distribución más equitativa de las responsabilidades y de las cargas familiares entre mujeres y hombres.

La perspectiva con que debemos abordar la mejora de la conciliación es, desde luego, mucho más amplia que la distribución de roles entre mujeres y hombres. Por supuesto, tenemos que superar una cultura derivada de una visión tradicional de roles entre mujeres y hombres respecto a la distribución de responsabilidades, tanto en el mundo laboral, como en el personal y familiar, pero debemos promover desde todas las instancias y, desde luego, desde las empresas, los agentes sociales y económicos y la sociedad en su conjunto, modelos de organización familiar más acordes con el marco de convivencia en el que estamos viviendo en estos momentos.

Es necesario fomentar modificaciones estructurales, políticas y reguladoras de los usos del tiempo, como se pondrá de manifiesto en el marco de este Congreso, más acorde con la realidad de los horarios familiares y con las necesidades de todas las personas que mejoren, en general, el bienestar de las familias y las posibilidades de conciliar en beneficio de todos.

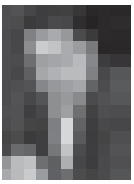
Como saben, recientemente ha sido publicado el Informe de la Comisión del Congreso de los Diputados sobre *Racionalización de horarios, conciliación de la vida laboral y familiar, y corresponsabilidad*, donde se han puesto de manifiesto numerosas recomendaciones relacionadas con cuestiones tan diversas como los permisos y otros derechos de conciliación en función de la situación en la que nos estamos desenvolviendo en estos momentos, el tema del huso horario español para volver a la hora del meridiano de Greenwich, y la recomendación de que todas las administraciones públicas tenemos un importante papel que desempeñar en el establecimiento de horarios más racionales, que sean modelo para el resto de la sociedad, tanto en racionalización como en eficacia.

Desde el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad se están poniendo en marcha diversas iniciativas que tendremos ocasión de comentar más adelante. En otras, estamos trabajando intensamente en la coordinación de un grupo interministerial para abordar todas las recomendaciones de la Comisión del Congreso. Estamos abordando el tema de la racionalización de los horarios en la Administración General del Estado, tomando medidas para impulsar la conciliación en el ámbito empresarial a través de diversas medidas para fomentar la igualdad en las empresas, donde juega un papel importante el tema de la conciliación y la racionalización de horarios y los sistemas flexibles que nos permitan, tanto a mujeres como a hombres, conciliar de forma más equilibrada nuestras responsabilidades laborales y familiares.

Consideramos que es necesario un cambio de mentalidad en todos los niveles y en todas las instituciones y estratos de la sociedad para que todos podamos desarrollar nuestras dimensiones, tanto la personal, como la familiar y la laboral, con mayores cuotas de responsabilidad y de libertad. Muchas gracias.

D. Jerónimo Blasco Jáuregui

Teniente de Alcalde y Consejero de Cultura, Educación y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Zaragoza



Muy buenos días. En primer lugar, muchas gracias por haber elegido Zaragoza para este Congreso. También quería felicitarlos porque no es frecuente que un tema tan complejo se aborde de una forma tan racional y no me refiero al horario, sino a la metodología.

Cualquiera que haya profundizado en estos temas sabe que es muy sencillo adaptarse cuando uno llega a un país extraño con unos horarios distintos —tuve la oportunidad de comprobarlo en un magnífico laboratorio que son las instituciones de la Unión

Europea en Bruselas—, pero es muy distinto adaptar una sociedad al completo. Creo que lo estáis haciendo bien, que esta metodología de ir despacio, avanzando, buscando consensos y apoyos hace que el trabajo que se espera de este Congreso esté maduro. El tema debe dar pasos concretos porque la sociedad espera ya medidas concretas que tendrán que ser, necesariamente, de cierta envergadura. También os auguro larga vida. Aunque llevéis muchos actos hechos, muchas reuniones y muchos congresos celebrados, este tema no se va a resolver rápidamente, pero sí creo que habéis avanzado lo suficiente como para que se tomen algunas medidas como las que se están anunciando estos días. Si no es así, tampoco se avanzará. Es fácil percibir que en las administraciones públicas, como la que yo represento, vivimos en dos mundos distintos que son el de la jornada continua y el de la jornada partida. Estos dos mundos también se dan, por ejemplo, en la educación. O hay medidas rápidas, contundentes y horizontales, o será muy difícil que consigamos estos cambios en la vida.

En cualquier caso, creo que el mundo de la mujer, de los niños y del fracaso escolar están muy relacionados. Pero también lo está el mundo de la productividad ya que no más horas conducen a más productividad. Por ejemplo, hemos tenido aquí algún evento internacional de la empresa privada y me comentaban que ya no hacían comidas de trabajo. Sino que hasta tres o cuatro veces por semana, tenían cenas de trabajo y ya podemos imaginar qué vida familiar y social tenía esa gente. Y todo ello no conducía ni a una mayor productividad, ni a una mejora laboral sino a un trabajo ineficaz, con relaciones humanas difíciles.

Creo que es un tema muy complicado y la sociedad espera mucho de vosotros y de las administraciones. Desde el Ayuntamiento estamos expectantes y si queréis probar en Zaragoza alguna de las medidas, somos ciudad de probar en casi todo, incluso en *marketing*, y estaríamos encantados. Muchas gracias y muchos éxitos.

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón

Buenos días a todos. En primer lugar, como representante del Gobierno de Aragón en este Congreso, y concretamente en este acto de inauguración, mis primeras palabras son de bienvenida a todos ustedes a un congreso que para este Gobierno, desde el principio y por el liderazgo de la propia Presidenta del Gobierno de Aragón, hemos considerado importante a la hora de lanzar un mensaje que compartimos plenamente.

Quería resaltar la importancia que este evento tiene para Aragón y para la ciudad de Zaragoza. La importancia del evento viene manifestada con datos: tenemos cinco instituciones públicas implicadas en la celebración de este Congreso —el Gobierno de España, la Diputación Provincial de Zaragoza, el Ayuntamiento, la Universidad y el propio Gobierno de Aragón— y además en esta colaboración también contamos con quince empresas que han

tenido la amabilidad y la deferencia de participar en un Congreso de estas características. Si a ello unimos que durante estos dos días habrá veinticuatro intervenciones y once testimonios, nos da la idea de colocarnos en la situación de la importancia que este Congreso tiene para nosotros.

Por lo que respecta a la participación del Gobierno de Aragón, el liderazgo de la propia Presidenta que nos ha trasladado a tres departamentos implicados, como son el departamento de Economía y Empleo, el de Sanidad, Administración Social y Familia, y el departamento de Hacienda y Administración Pública, a través de la implicación de tres direcciones generales como son las de Trabajo, Familia y Función Pública, esta colaboración del Gobierno de Aragón viene determinada porque compartimos un mensaje en dos sentidos muy concretos: en primer lugar, al considerar que la racionalización de los horarios es una materia que afecta a todos los sectores productivos y que nos afecta socialmente a todos; y en segundo lugar, hay que tener en cuenta que la racionalización de los horarios es una cuestión que solo aporta beneficios y ningún perjuicio.

Hay que operar un absoluto cambio de mentalidad, como se ha dicho. No se trata simplemente, aunque es importante, del cambio de huso horario promovido por la Comisión Nacional y por la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles, ya que entendemos que los pasos que se han dado son muy importantes pero eso debe comportar un cambio absoluto de mentalidad en la manera de abordar la gestión de nuestro tiempo para poder conciliar las relaciones profesionales, familiares y personales.

En cuanto al significado que para este Gobierno pueda tener la racionalización de horarios, entendido como las medidas que hagan posible la adaptación y la conciliación de la vida familiar, personal y profesional en este país, entendemos que racionalizar horarios es una cuestión que nos afecta a todos y que no significa, y es importante resaltarlo, tener horarios uniformes, ni trabajar menos. Los sectores productivos de este país son muy singulares y cada uno debe particularizar o adaptarse a la situación concreta de su empresa y trabajadores para poder conciliar la vida familiar, personal y profesional y, por lo tanto, no se trata de conseguir que todas las empresas de este país tengan horarios uniformes ni trabajar menos.

Los puntos que entendemos que debe tener este mensaje de racionalizar horarios son:

1. Optimizar el tiempo. Ser eficaz y que las horas de trabajo sean productivas. Hay que evitar lo que he escuchado decir al Sr. Buqueras desde el principio, el llamado "presentismo". Para evitarlo, no hay que estar en el puesto de trabajo para cumplir el horario o no salir antes de que se vaya el jefe. Esto supone un cambio de mentalidad por parte de los directivos de este país, que tienen que predicar con el ejemplo.
2. Fomentar y predicar la conciliación de la vida familiar, personal y profesional. Como medidas concretas para este punto se propone establecer convenios colectivos donde

se puedan establecer condiciones más beneficiosas para las empresas y los trabajadores que vayan más allá de las establecidas en el estatuto de los trabajadores. Esto se consigue particularizando la situación empresarial y de los trabajadores para poder conciliar estas medidas. Esto se está haciendo ya en este país, en Aragón y con las empresas españolas.

3. La racionalización de los horarios es un elemento principal de la política de gestión de los recursos humanos de la empresa. La problemática de la racionalización, según entendemos nosotros, es un elemento principal de la estrategia empresarial y de la política de los recursos humanos. Hoy en día, estamos viviendo una situación muy complicada y se está hablando de la exportación e internacionalización de las empresas y creo que el elemento más importante por parte de las empresas para salir de esta situación es llevar a cabo una adecuada política de la gestión de los recursos humanos y la conciliación, o la racionalización de horarios, aportan mucho en esta materia.
4. Racionalizar es hacer compatible los horarios escolares con los laborales. Es una materia complicada en la que todos debemos estar unidos y que es necesario llevar a cabo para que se opere este cambio absoluto de mentalidad que necesita este país para llegar al objetivo que estamos persiguiendo.

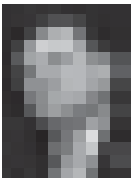
En cuanto a la función que puede tener el Gobierno de Aragón en esa cuestión, creo que es doble:

1. Liderar mensajes. Desde que se propuso a Aragón y a Zaragoza como sede de este Congreso, que todos deseamos que sea el último, queremos que Aragón, el día de mañana, sea el punto de referencia nacional que terminó con el tema de la racionalización de horarios, al entender que la sociedad estaba lo suficientemente madura para alcanzar el objetivo.
2. Predicar con el ejemplo. En el ámbito interno, la administración autonómica, hay que llevar a efecto como ya se está haciendo el Plan Concilia dentro de la Administración. Que se aplique, no solo al personal al servicio de la administración pública, sino también a los órganos superiores y directivos de la administración autonómica. Yo, como titular de un órgano directivo, predico con el ejemplo. Quizás lo haga por necesidad, como padre de cuatro hijos, para conciliar mi vida personal y profesional y lo traslado al resto del personal que tengo en el órgano directivo. Creo que eso se podría realizar por parte de todos los miembros del Gobierno de Aragón y de la administración autonómica.

Deseo que las conclusiones que se saquen de este Congreso, que son importantísimas, sean lo más provechosas posibles. Muchas gracias.

D. Manuel J. López Pérez

Rector de la Universidad de Zaragoza



Estimado Ignacio Buqueras, Presidente de esta Comisión Nacional y de la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles, querido Consejero del Ayuntamiento de Zaragoza, Director General del Gobierno de Aragón, Directora General del Gobierno de España; y, sobre todo, queridas amigas y amigos que asistís a este VIII Congreso.

Cuando D. Ignacio Buqueras vino a verme para comentarme su intención de hacer este Congreso en Zaragoza, me alegré mucho. Siempre he sido un entusiasta —un poco frustrado, claro— del cambio del sistema de vida horaria de la sociedad española. Que este acto se celebrara aquí me parecía un hecho importante en el que la Universidad debía colaborar y de ahí que ofreciese que se pudiera llevar a cabo en este edificio. Por eso están aquí, en esta Aula Magna. Es un lugar acogedor, siempre digo que esta aula es como un abrazo que da a la reunión la estructura del aula, que además es espaciosa y resulta ser un sitio muy grato para mantener debates.

Me gustaría, simplemente, empezar con una reflexión que hacía Nietzsche y que me parece interesante: solo se comprenden las preguntas cuya respuesta se conoce. Eso es verdad, solo somos capaces de responder racional e inteligentemente a preguntas si conocemos la respuesta. Por eso, cuando se pregunta por qué en España tenemos un estilo de vida que se aleja del de nuestros vecinos, que tienen nuestras mismas mentalidades como puede ser Italia, Portugal o Francia, o modelos que seguimos como el anglosajón o el germano, la respuesta más racional que nos damos es que se trata de la costumbre. Otras veces damos una respuesta basada en una reivindicación nacionalista, que puede tener múltiples caracteres festivos, pero que no pasa de ser una pura autoafirmación de lo que venimos haciendo. En realidad, es difícil dar una contestación racional porque no se tiene meditado ni interiorizado que vivimos con un horario que no es racional. El objetivo de este Congreso me parece magnífico: ir dando las respuestas. Como se decía, es cuestión de mucho tiempo y hay mucho trabajo por hacer, pero creo que estáis en una magnífica línea.

Para contribuir a esta causa, me voy a permitir sugerir un nuevo punto. No es un punto horario, pero es consecuencia inmediata del horario. Se trata del calendario. El calendario que seguimos en España, que es el mismo que siguen otros países de tradición católica. Quiero que quede claro que no digo lo de católica con ningún sentido peyorativo, en absoluto. Para que se entienda bien lo que voy a decir ahora, les diré que soy creyente. No creo que tenga nada que ver con la confesión o el pensamiento de cada uno. Me refiero a que tenemos unos calendarios, que motivados fundamentalmente por esto, son muy poco racionales. Como rector de una universidad y, por lo tanto, responsable del calendario académico, me quejo de que el calendario que se sigue tiene consecuencias escolares y laborales de todo tipo. Por ejemplo, la Semana Santa está basada en un calendario lunar —por eso varía cuatro semanas de un año para otro— y el nuestro es solar. La Semana Santa condiciona calendarios

escolares y vacaciones, con cuatro semanas de diferencia de un año a otro. El calendario lunar que sigue la Pascua cristiana no coincide con la Pascua judía, cuyo calendario es lunar en todos los conceptos, aunque luego siga el calendario solar romano-cristiano. ¿Sería modificar el significado de la Semana Santa haciendo que siga un calendario solar? ¿Qué tradición rompemos? Solo se trata de saber que va a ser, por ejemplo, la semana anterior a equinoccio de primera o la primera semana de abril. Creo que es algo que habría que debatir.

Les deseo que tengan la mejor estancia posible en Zaragoza y que todos tengan una magnífica jornada de reflexión, que el Paraninfo les resulte un buen lugar para debatir y que la ciudad sea un lugar cordial y abierto a todos los ciudadanos que vienen de fuera.

En la mesa presidencial, de izda. a dcha.: Dña. Carmen Plaza Martín, D. Jerónimo Blasco Jáuregui, D. Manuel J. López Pérez, D. Jesús Divassón Mendívil, y D. Ignacio Buqueras y Bach.

5.2. Conferencia inaugural

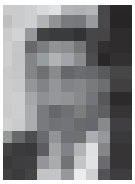
D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Jesús Blasco Marqués pronunciará la conferencia inaugural de este VIII Congreso Nacional. Nacido en Teruel, está casado y es padre de tres hijos. Licenciado en Derecho y Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales, en las especialidades de Seguridad, Higiene Industrial, Ergonomía y Psicosociología aplicada; Máster en Nuevas Tecnologías para la Gestión Empresarial por la Escuela de Organización Industrial de Madrid y, también, II Máster por el Instituto Aragonés de Fomento (Diputación General de Aragón). Podríamos nombrar muchos de los cargos y responsabilidades, y muchas de sus acciones ciudadanas de singular importancia, pero simplemente voy a destacar algunas de ellas: abogado en ejercicio desde el año 94, socio y administrador único de varias empresas —Fortea & Blasco Abogados, Gestión Turolense...— y Presidente de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Teruel desde el 2006. Actualmente, es Presidente del Consejo Aragonés de Cámaras y vocal del Comité Ejecutivo del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España.

Desde el primer momento, consideramos que era la persona más que idónea para pronunciar esta conferencia inaugural del VIII Congreso Nacional.

Adelante, por favor.

D. Jesús Blasco Marqués
Presidente del Consejo de Cámaras de Aragón y de la Cámara de Teruel



Buenos días, señor Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE, directores generales que nos acompañáis, queridos amigos. Tomo la palabra al Presidente de la Comisión Nacional e intentaré, ya que este es un congreso de horarios, ceñirme al tiempo de intervención para hacer valer aquella frase de Baltasar Gracián que decía: *"Lo bueno, si breve, dos veces bueno"*, y también: *"Lo malo, si poco, menos malo"*. Espero que, sea bueno o malo lo que yo diga, al ser breve les parezca mejor de lo que haya sido.

Bienvenidos todos a Aragón y a Zaragoza, donde tenemos el honor de acoger entre hoy y mañana la VIII edición del Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Mis

felicitaciones por la iniciativa y por la labor que se está realizando desde la Asociación. Nos encontramos ante una cuestión de plena actualidad que no hace sino reflejar la preocupación por el problema de los horarios y por las muchas vertientes a las que afecta, desde los usos y costumbres sociales a la productividad y competitividad de las empresas, sin olvidar la base del debate que son las personas y su calidad de vida. Aprender a gestionar nuestro tiempo tiene un impacto directo y duradero en la calidad de vida.

Pero, además, quiero aprovechar este foro para felicitar a la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles que en 2013 ha cumplido su X Aniversario. Enhorabuena por esta década de intenso trabajo y por haber conseguido poner encima de la mesa el necesario debate sobre los horarios. Solo este logro y todos los conocimientos aportados justificarían su existencia pero, además, estoy convencido de que con toda la labor realizada, y la que seguro se seguirá haciendo a corto y medio plazo, conseguiremos dejar de ser una anomalía en Europa y seremos parte del mismo euro y del mismo horario. Es difícilmente explicable por qué no se ha producido todavía esta adaptación, ya que la corriente general siempre ha sido favorable. Creo también que este cambio no puede producirse por imposición sino por el conocimiento y el convencimiento de que es mucho más favorable para todos los ámbitos de nuestra vida. La conciliación de la vida personal, familiar y laboral precisa de unos horarios racionales y si hoy compartimos esta afirmación, es gracias a la labor de la Comisión que hoy visualizamos en el Congreso Nacional.

Como nos ocurre tantas veces, el debate sobre la racionalización de los horarios españoles tiene un problema de tiempo, y nunca mejor dicho. Lo urgente, el día a día, se imponen sobre lo importante que es lograr una mejor gestión de nuestro tiempo. Más bien diría que de nuestros tiempos: el del trabajo, el de la búsqueda de oportunidades para los desempleados, el de la familia, el del ocio, el de la formación, el del descanso, etc. Y no solo lo urgente gana a lo importante, o el corto plazo al largo plazo, lo coyuntural a lo estratégico. En esta línea, la eficacia también se impone a la eficiencia. Hacemos las diferentes tareas que dan forma a nuestros tiempos, pero muchas veces ignoramos que, además de hacerlas, podemos hacerlas bien. Es decir, ser eficientes en la utilización que hacemos de nuestro tiempo. Ser eficientes, en definitiva, con los horarios laborales y extralaborales porque además una mala gestión del tiempo y de los horarios se traduce, necesariamente, en estrés.

La eficiencia va de la mano de la priorización. La solución para gestionar mejor nuestros tiempos es priorizar. Un dato que manejan los expertos resume mejor que cualquier discurso esta situación. El objetivo ideal es ser capaces de dedicar el 15 % de nuestro tiempo a obtener el 65 % de los resultados. El 15 % es lo importante y el resto, quizás, sea lo urgente o lo no eficiente.

Todos vivimos habitualmente las largas reuniones con escaso orden y poco control. Podemos reconocer, también, las constantes interrupciones que sufrimos en nuestro trabajo diario, que lo convierten en una tarea llena de conexiones y desconexiones. La falta de planificación nos lleva a ser atropellados por lo urgente y observamos, cada día más, cómo

se va acrecentando un problema que, me atrevo a afirmar, puede llegar a ser más nocivo y grave que el absentismo: el presentismo. El presentismo es la cultura o el arte de alargar jornadas sin límite y sin realizar trabajo efectivo alguno con el mero objeto de ser vistos en el puesto de trabajo —seguro que ustedes recordarán o en alguien pensarán cuando decimos esto—. Todo ello supone, finalmente, un despilfarro económico y un desgaste personal sin sentido. Acabamos alargando jornadas que conducen al mismo efecto que el absentismo, que son el despilfarro de los recursos económicos y humanos. Permítanme recordar, en este sentido, las normas que recomienda D. José María Acosta, experto en gestión del tiempo, que resume de la siguiente manera:

- Decida adónde quiere ir.
- Prepare sus medios para llegar allí.
- Asigne a cada actividad solo el tiempo justo.
- Comience por lo que es más importante.
- Céntrese en un solo asunto.
- Acabe lo que comience.
- Tómese tiempo para sí mismo.
- Desarrolle, disfrute y viva.

Es tan sencillo que parece mentira que no seamos capaces de realizarlo. Tan sencillo, pero a la vez tan lejos de nuestros hábitos.

Quizás deberíamos insistir en la formación para aprender a gestionar el tiempo y a racionalizar nuestros horarios porque, como ya he indicado, el conocimiento es el primer paso para alcanzar una sociedad con mejores hábitos y horarios racionales. Desde el punto de vista empresarial, vemos que la situación es muy similar a la de las personas. Hay ineficiencias, urgencias e ignorancia de las posibilidades de mejora contrarias a nuestro objetivo, que es promover la productividad. Por cierto, cuando hablamos de productividad y de competitividad, me permito aclarar las responsabilidades de cada uno. La productividad es responsabilidad de las empresas y las organizaciones, mientras la competitividad es responsabilidad de las administraciones que deben facilitar, en el contexto adecuado, el desarrollo de las actividades económicas. Por ejemplo, una empresa no decide sobre el precio de la energía o un emprendedor no establece los trámites necesarios para poner en marcha un negocio.

El horario puede verse como una consideración instrumental del tiempo, puesto que es la clave de la noción de la productividad, entendida como la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados, entre los que está de manera fundamental el tiempo. Me llama la atención algo que se podría llamar la "paradoja europea", la jornada laboral continua y relativamente más corta es mucho más productiva, permite más tiempo libre y favorece la conciliación familiar. Como consecuencia directa reduce el absentismo, mejora la calidad, retiene los talentos y, en definitiva, permite que la empresa funcione mejor.

El horario es un instrumento para organizar y facilitar la vida que puede tener efectos contrarios. Quizás debemos empezar a hablar más de resultados y menos de horarios de trabajo. Es mucho más positivo hablar del cumplimiento de objetivos que de lo poco que cunde el horario que hace alargar las jornadas. Serán muchos los beneficios: conciliar nuestra vida personal, familiar y laboral, aumentar la productividad, apoyar el rendimiento escolar, favorecer la igualdad, disminuir la siniestralidad, facilitar la globalización, mejorar nuestra calidad de vida, cuidar y mantener hábitos saludables, dormir el tiempo suficiente... En definitiva, dar mayor valor al tiempo. Para ello, hay que empezar a racionalizar nuestros horarios y hacerlos convergentes con los países con las economías más avanzadas.

Desde las Cámaras de Comercio compartimos, desde luego, el gran objetivo de la Asociación reflejado en su Manifiesto por unos Horarios Racionales, conscientes de que una profunda modificación de los horarios en España nos ayudará a ser más felices, a tener más calidad de vida y a ser más competitivos y productivos. Un objetivo que puede parecer ingenuo pero que no lo es cuando se entienden cómo son las relaciones laborales y sociales en el siglo XXI. Es el tiempo de valorar a las personas por sus resultados, como adelantaba y como recoge el propio Manifiesto, es el tiempo de la confianza, del compromiso y de la responsabilidad. Los tiempos de las cadenas de valor se han terminado y ahora son los tiempos de las redes de valor. Tiempos más de responsabilidad que de jerarquías y más de resultados que de horarios. No podemos ignorar, desde luego, el contexto en que vivimos. Estoy convencido de que saldremos de la crisis fortalecidos, pero también de que nos va a exigir un gran esfuerzo sostenido a lo largo del tiempo porque las reglas del juego han cambiado. Ese cambio, complicado, resulta, sin embargo, relativamente fácil de resumir: hay que trabajar más y mejor. Hay una absoluta compatibilidad entre trabajar más y mejor y los horarios racionales. De hecho, trabajar más y hacerlo mejor es trabajar con horarios racionales, con resultados, con responsabilidad y con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las exigencias de la economía en el mundo de hoy, dominada por una imparable internacionalización y por el impacto de las nuevas tecnologías que, además, abren múltiples posibilidades a una mejor gestión del tiempo y de los horarios. Podría poner en esta línea ejemplos de empresas del Ibex 35 que han sido capaces de disparar la productividad gracias a la racionalización de sus horarios. Trabajadores satisfechos y comprometidos con las empresas disparan los resultados de las compañías. El reto consiste en extender esta sensibilidad hacia los resultados y la responsabilidad, tanto entre las grandes empresas como entre el tejido de las cientos de miles de pequeñas y medianas empresas españolas. Porque, además, las pymes van a ser las protagonistas de la recuperación de la economía española, como lo serán de la creación de empleo y de la riqueza, por tanto, son las que tienen que tomar nota de las experiencias de éxito para implantarlas en sus modelos de gestión.

Soy consciente de que los horarios constituyen una cuestión ligada a la formación de los empleados y de los directivos, y que supondrá un cambio cultural en las relaciones laborales que nos va a costar mucho asumir. Pero es hora de acabar ya con el horario religioso, si me permiten la broma. Antes hablaba el Rector del calendario marcado por las fiestas religiosas

y ha dicho que es creyente, yo también y así lo reconozco. Él hablaba del calendario religioso y yo lo hago del horario religioso: *"Entrar cuando Dios manda y salir cuando Dios quiere"*.

Para finalizar, he hablado de responsabilidad, de resultados, de confianza y de productividad. Les invito a debatir estos días sobre todos estos conceptos y, en especial, a conectarlos porque de ahí saldrán las soluciones que permitirán impulsar unos horarios racionales y su aplicación en las empresas. Una economía avanzada necesita directivos con visión internacional y un concepto integral de la empresa que dominen las nuevas tecnologías y que conozcan las estrategias de gestión más avanzadas. Entre ellas, las relaciones laborales del siglo XXI donde las personas son personas y no solo recursos humanos. La confianza puede sustituir al contrato, pero ningún contrato puede sustituir a la confianza. El futuro va a depender mucho más de las personas que de los costes. Debemos ser una sociedad con unos horarios ordenados, previsibles y responsables, es decir, unos horarios humanos. Hoy no se dirige a las personas, se dirige con las personas.

Muchas gracias.

5.3. Mesa redonda "Familia, conciliación, igualdad y corresponsabilidad"

Dña. Ana de Salas Giménez de Azcárate
Directora General de Familia del Gobierno de Aragón
Presidenta-moderadora

Muy buenos días a todos. Bienvenidos a este VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Agradezco a ARHOE, a su Presidente y a todo el Comité Ejecutivo por hacerme el honor de participar en una de las mesas redondas.

En primer lugar, es una gran satisfacción para mí ser moderadora de esta primera mesa del Congreso por muchos motivos. En primer lugar, porque se realiza en mi ciudad, Zaragoza. Es la primera vez que en esta ciudad, durante dos días, vamos a estar debatiendo sobre un tema que es una asignatura pendiente todavía en nuestro país, como es la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, entre otros aspectos de la racionalización y flexibilización de horarios.

En esta mesa me acompañan personas de gran prestigio y experiencia profesional, personal y familiar que van a abordar los aspectos de la conciliación, igualdad y corresponsabilidad.

Analizando el título de esta mesa, *"Familia, conciliación, igualdad y corresponsabilidad"*, creo que son pocas las veces en que todos estos términos aparecen en un mismo plano, sin subapartados ni dependencias. Por ello, considero que todos estos términos son caras de una misma figura ya que todos ellos contribuyen a mejorar, sin duda, la calidad de vida de la ciudadanía.

Hablamos, por lo tanto, de conciliación y conciliación es hablar de igualdad, de corresponsabilidad, de derechos laborales, de racionalización, de flexibilización de horarios, de distribución del tiempo, es hablar de personas y de familias. Al fin y al cabo, es el modelo elegido mayoritariamente por los españoles para conformar y organizar nuestras relaciones personales y de convivencia. Modelos familiares muy diversos, tanto como la propia sociedad española.

La familia, por lo tanto, como institución social básica, supone el núcleo en el que se desarrollan el resto de sistemas y parcelas de nuestra vida. Lo que ocurra dentro de ella condicionará y afectará al resto. Y en el tema de la conciliación todavía más. Las propias relaciones

familiares son la base en la que empezarán a forjarse valores tan importantes como el de la igualdad, la corresponsabilidad y todos aquellos relacionados con la socialización, que vienen a ser los parámetros sobre los que se mide la conciliación.

Por todo ello, me gusta hablar de conciliación como una cuestión de derechos humanos que garantiza la estabilidad de una familia y, por lo tanto, de la sociedad. Me gusta referirme a la conciliación con el término de armonización del trabajo y de la vida personal y familiar. Todas las necesidades —personales, familiares y laborales—, todas, son igual de importantes. Considero que todas deben tener su tiempo y, sobre todo, hay que respetar los tiempos de todos y cada uno de nosotros, sin estar obligados a renunciar a uno u otro. Mantener este equilibrio, en las diferentes dimensiones de la vida, mejorará el bienestar, la salud y la capacidad de trabajo personal.

Nos estamos enfrentando a uno de los grandes retos, tanto de las administraciones públicas, como de los responsables políticos, empresas y ciudadanía: el establecimiento de mecanismos eficaces y eficientes de conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Un reto que constituye un fenómeno relativamente reciente en nuestro país, que surge en las sociedades avanzadas en las que todos, hombres y mujeres, nos hemos incorporado al mercado laboral. Alcanzar esta conciliación exige un cambio de mentalidad individual, colectiva y empresarial, así como la adopción de medidas por parte del ámbito público y del privado para que todos comprobemos que la armonización de la vida personal, familiar y laboral tiene buenos resultados para todos y para todas. Además, estamos en un momento en el que, ya que está de moda el tema de la racionalización gracias al informe de la Comisión en el Congreso de los Diputados, hay que aprovechar el momento mediático para que se produzca ese cambio necesario.

Las administraciones públicas y las empresas debemos tomarnos en serio nuestra responsabilidad en la materia. Esto será objeto de otra mesa redonda, y por tanto no hablaré de esta cuestión, pero me acompañan en esta mesa redonda representantes de los trabajadores y de los sindicatos, que tienen un papel fundamental en las políticas de igualdad y conciliación.

En esta mesa se va a hablar de la familia y de todo su entorno ya que resulta fundamental a la hora de plantear la conciliación. Se hablará de cómo repercute la conciliación en el ámbito personal, familiar y escolar. Como Directora General de Familia del Gobierno de Aragón, hablo del empoderamiento de la familia, del reconocimiento de la institución familiar como eje de la sociedad y, por lo tanto, como un instrumento necesario para facilitar la compatibilización de la vida personal, familiar y laboral.

También se hablará de corresponsabilidad y me gustaría que se hiciese, también, desde el aspecto de la corresponsabilidad social que va todavía más allá de la implicación de todas las personas en el reparto de las responsabilidades familiares y domésticas, especialmente de los hombres, para extenderse a otros agentes sociales e instancias públicas y privadas. Se

hablará también de medidas de conciliación que se han dirigido fundamentalmente a las mujeres, contribuyendo a que la conciliación se considere un "problema exclusivo de las mujeres", lo cual no es correcto.

La corresponsabilidad implica una actitud sensible de las organizaciones y debe suponer el desarrollo de una nueva cultura de organización desde el ámbito laboral, el personal —lo que supone unos cambios en las costumbres personales—, en el familiar —cambios en la propia organización de las relaciones familiares— y también en el de la educación.

Todos estos parámetros deben ser abordados desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres como principio rector de las políticas en esta materia. También tenemos que hablar de sensibilización, de la importancia de los medios de comunicación que será objeto de otra mesa redonda y de la importancia de la educación, desde el ámbito de la familia y, evidentemente, de todo el ámbito educativo. La confluencia de todos estos factores facilitará la tarea de conciliación y de todo ello se va a hablar aquí.

Desde la propia Dirección General de Familia nos hemos planteado en esta legislatura, como objetivo prioritario, impulsar y desarrollar políticas y medidas que fomenten y sensibilicen en materia de conciliación del trabajo, de la vida personal y familiar y la corresponsabilidad. Es más, en el anteproyecto de la Ley de Apoyo a las Familias de Aragón, que está elaborando el Gobierno de Aragón y que se encuentra en estos momentos en fase de debate público, hay un capítulo entero de conciliación para que, desde una perspectiva transversal, se tenga consciencia de que todas las políticas sectoriales deben contemplar esta finalidad.

Es más que evidente que queda trabajo por hacer. La celebración de este Congreso nos va a ayudar porque todos compartimos como objetivo conseguir una sociedad más justa e igualitaria y estoy convencida de que el apoyo a las políticas familiares en materia de conciliación puede repercutir muy positivamente en la consecución de este objetivo.

Después de esta breve introducción en relación con la mesa, voy a dar protagonismo, porque ellos son los protagonistas, a las personas que me acompañan y que tengo el placer de moderar.

En primer lugar, y por orden de intervención, presentaré a D. Francisco López Rupérez, Presidente del Consejo Escolar del Estado, Doctor en Ciencias Físicas por la Universidad Complutense de Madrid y Catedrático de Instituto. A lo largo de su vida profesional ha combinado la reflexión con la acción en materia de política educativa. Ha sido Director General de Centros Educativos del Ministerio de Educación y Cultura, Secretario General de Educación y Formación Profesional de dicho Ministerio y Viceconsejero de Educación de la Comunidad de Madrid y Presidente del Consejo Escolar de esta comunidad autónoma. Ha desempeñado también el puesto de Consejero de Educación en las Delegaciones Permanentes de España ante la OCDE y ante la UNESCO. Es autor de una docena de libros y un centenar de publicaciones en materias de políticas educativas, entre los que cabe

señalar *La gestión de calidad en la educación, La libertad de elección en educación*, etc. Es Premio Nacional de Innovación e Investigación Educativa.

A continuación intervendrá D. Luis Carbonel Pintanel, Presidente Nacional de la CONCAPA, que representa a más de tres millones de familias, padre de dos hijos, licenciado en Derecho por la Universidad de Zaragoza y abogado en ejercicio. Además es Presidente de la Unión Iberoamericana de Padres de Familia y Padres de Alumnos que representa a más de doscientos millones de familias en el mundo. Es Consejero del Consejo Escolar del Estado, Vicepresidente del Foro Español de la Familia, miembro del Consejo Estatal de las Familias, del Observatorio Estatal para la Convivencia Escolar, del Consejo General de la Educación Católica, del Foro de Laicos y de la EPA. Además de ponente en diversos congresos, jornadas y encuentros nacionales e internacionales de educación y familia.

A continuación lo hará Dña. Carmen Plaza Martín, Directora General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y Directora General del Instituto de la Mujer. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo, es licenciada y doctora por la Universidad Complutense de Madrid, con un Premio Extraordinario de Doctorado. Es Magister en Derecho de la Unión por la Universidad y también tiene títulos en European Community Law por la Universidad de Essex en el Reino Unido, donde se especializó en Derechos Humanos y en Derecho Social y contra la discriminación por razón de género en la Comunidad Europea. Tiene muchas publicaciones, entre otras el *Tratado de Derecho Ambiental de Unión Europea, State liability for legislative injustice, National Procedural Autonomy and the Principle of Equivalence: going too far in Transportes Urbanos?*

Tras estas ponencias, intervendrán los invitados especiales. En primer lugar, D. José de las Morenas de Toro, trabajador de Aluminio y Aleaciones. Afiliado a UGT desde el año 1983, ha realizado estudios de Diplomado en Política Industrial y Técnico en Prevención de Riesgos Laborales y Experto Sociolaboral por la UNED. En estos momentos es Secretario de Política Industrial y Salud Laboral de UGT Aragón. Anteriormente fue Secretario, ya en 2006, de Salud Laboral y Medio Ambiente y en 2010 fue Secretario de Política Sindical. Comenzó su actividad sindical en el Comité de Empresa de UGT, ejerciendo el cargo de Secretario de Comité y Delegado de Prevención, ejerció como coordinador del "Proyecto PREVE, Prevención de Riesgos: Valor de Eficacia" y además es representante de la UGT en Aragón en distintos centros como el Centro Europeo de Empresas Innovadoras, en el Consejo Aragonés de Seguridad y Salud Laboral, en el Consejo de Relaciones Laborales de Aragón, en el Consejo Sindical Interregional Eje Atlántico, en el Instituto Tecnológico de Aragón, en el SAMA —Mediación y Arbitraje— y en la MAZ.

Seguidamente, nos acompaña también D. Manuel Pina Lasheras, nacido en Zaragoza, es actualmente Secretario de Acción Sindical y Políticas Sectoriales de CC. OO. de Aragón, cargo que ostenta desde 2004 —reelegido en los distintos congresos de CC. OO.—. Trabaja en Telefónica desde 1990 como Técnico Especialista en Telecomunicaciones, afiliado

a CC. OO. desde el año 91, y ha sido miembro del Comité de Empresa de Telefónica desde 1995 a 2004, siendo Secretario del Sector de Telecomunicaciones en Zaragoza. Además ha participado en la negociación de varios convenios relativos a esta cuestión. Es miembro de la Comisión Ejecutiva de CC. OO. de Aragón desde 2004 y de su Consejo desde el año 2000.

Por último, nos acompaña Dña. M.ª Ángeles Varela Olea, Doctora en Filología y profesora de Humanidades, primero en la Complutense de Madrid y desde hace trece años en la Universidad CEU San Pablo de Madrid. Es Directora del Observatorio de la Mujer del Instituto de Estudios de la Familia de la Universidad CEU San Pablo. Ha organizado equipos y ha participado en proyectos de investigación, ciclos, conferencias y publicaciones en torno a la mujer, a su contribución en las artes, en la literatura, en las ciencias y también sobre el tema de la violencia ejercida contra las mujeres. Es profesora del Máster de Igualdad de Oportunidades en Cardenal Herrera y también ha sido docente de sexismo lingüístico. En los últimos años, su interés por la mujer evolucionó a estudios y actividades en torno a la conciliación de la vida familiar y laboral, cuestión sobre la que ha publicado varios informes y una monografía.

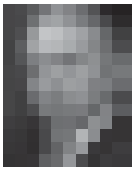
Los invitados que me acompañan son los verdaderos protagonistas y trasladaremos sus conclusiones a este VIII Congreso para que nos las podamos plantear desde las propias administraciones y en cada uno de nuestros ámbitos laborales.

Sin más, tiene ya la palabra D. Francisco López Rupérez para exponer su intervención durante catorce minutos. Muchas gracias.

D. Francisco López Rupérez

Presidente del Consejo Escolar del Estado
Ponente

"La conciliación entre familia y escuela. El tiempo infantil como nexo de unión"



En el lenguaje ordinario, la noción de conciliación, de acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es en su segunda acepción la acción de *"conformar dos o más proposiciones o doctrinas al parecer contrarias"*. En España, el uso más frecuente del término se ha ido centrando, progresivamente a lo largo de la última década, en una actuación o conjunto de actuaciones que suponen armonizar, ajustar o componer adecuadamente la vida laboral de las personas con su vida personal y familiar, de un modo tal que sea satisfactorio para el individuo y útil para la sociedad.

Cuando, como es el caso, la familia entra en juego en los análisis, la apelación a los niños resulta ineludible; y de su mano entra también en liza la vida escolar, de forma que a la hora

de considerar lo relativo a familia y conciliación, la reflexión sobre los requerimientos que introduce ese tercer polo institucional de carácter escolar resulta ineludible.

La conciliación entre vida familiar y vida escolar

Así, la conciliación entre la vida laboral de los padres y la vida escolar de los niños incide sobre las posibilidades de implicación de la familia en el desarrollo de la actividad académica de los hijos, en su seguimiento y, por tanto, en sus resultados; lo que no solo influye positivamente en el rendimiento de los alumnos, sino que a su vez contribuye al bienestar de las familias pues actúa sobre la "ecología" de las relaciones familiares. Ello afecta al comportamiento escolar de los hijos y así, cíclicamente, según un círculo virtuoso que mejora el clima familiar y facilita el éxito escolar.

La implicación de la familia en la vida escolar ha demostrado tener fuertes efectos positivos sobre la mejora. De acuerdo con H. J. Walberg[1], sobre veintinueve estudios realizados con grupos de control, el 91 % de las comparaciones resultaron favorables a los niños que habían participado en programas de apoyo familiar en el hogar frente a los que no lo habían hecho por formar parte de grupos de control.

Diferentes estudios empíricos han puesto de manifiesto que el rendimiento académico de los alumnos correlaciona mejor con ciertos aspectos del medio familiar —tales como apoyo afectivo, ayuda, comprensión, estímulos, etc.— que con las variables ligadas al estatus social, cultural o económico, aun cuando sea una combinación compleja de interacciones emocionalmente positivas y de técnicas adecuadas de control de la disciplina familiar lo que parece más favorable al éxito escolar. Ese conjunto de rasgos que configuran el ambiente familiar se denomina, a menudo, el "currículo del hogar". H. J. Walberg sintetiza los componentes de dicho "currículo" en los siguientes términos:

1. WALBERG, H. J. y PAIK, S. (2000). *Effective Educational Practices*, IAE/IBE Unesco, Bruselas/Ginebra, 24 pp. Prólogo de H. J. Walberg.

"(…) las conversaciones deliberadas que mantienen padres e hijos sobre el colegio y sobre los acontecimientos de la vida diaria; estimular la lectura en el tiempo libre y comentar lo leído; guiar y supervisar desde una postura crítica lo que se ve en la televisión así como las actividades con los amigos y compañeros; aplazar las gratificaciones inmediatas para poder alcanzar metas a largo plazo; expresar afecto y mostrar interés por los aspectos académicos de los hijos y por otros progresos en su desarrollo personal; y quizás, entre los esfuerzos continuos que se pueden realizar permitirse la risa y algún capricho."

La investigación empírica ha advertido asimismo la existencia de una serie de circunstancias que limitan, con frecuencia, la implicación de los padres y que pueden alentar, de una u otra parte, comportamientos inadecuados. Entre ellos cabe destacar los siguientes:

- Los padres consideran de un modo restringido la implicación de la familia limitándola exclusivamente a la asistencia a reuniones y a otras actividades realizadas en el centro y otorgando escasa importancia a las relaciones entre padres e hijos sobre fondo escolar ("currículo del hogar").
- Los profesores y directivos del centro presentan unas bajas expectativas sobre la participación y asumen que las familias monoparentales o las de bajo nivel socioeconómico no van a ser capaces de proporcionar a sus hijos el necesario apoyo y orientación en materia escolar.
- Los profesores carecen de la preparación suficiente para implicar a los padres en actuaciones que faciliten el aprendizaje escolar.
- Los padres tienen jornadas laborales que les dificultan las reuniones con los profesores en el horario escolar.
- Los padres presentan actitudes, basadas en ocasiones en experiencias negativas, que les llevan a evitar, en lo posible, el contacto con el personal del centro.

Todo ello revela la importancia de la conciliación entre familia y escuela entendida aquella en un sentido amplio. Esta aproximación conceptual comprende, desde luego, lo relativo a la conciliación entendida en sentido estricto que alude a la armonización de los horarios mediante su oportuna flexibilización a fin de que los empleados puedan atender sus obligaciones escolares y educativas: de los padres frente a sus hijos.

El tiempo infantil como otro nexo de unión

La idea de conciliación en un contexto como el que es propio del presente congreso nos remite a la noción de los "tiempos". En este sentido, procede distinguir entre el *tiempo escolar* y el *tiempo infantil*. El primero constituye un tiempo externo al sujeto que depende del contexto y es fijado, básicamente, por las instituciones y por las administraciones educativas. Por el contrario, el tiempo infantil es un tiempo interno, centrado en el propio del niño que viene determinado por sus estructuras psicológicas, por sus percepciones y también por su biología.

Desde luego, cuando hablamos de "tiempo escolar" se ha de aceptar —la experiencia así lo demuestra— que en torno a ese concepto, o a esa realidad, se produce una encrucijada de intereses, en ocasiones contrapuestos. Administraciones, padres, profesores y niños muchas veces concurren sobre esta problemática desde posiciones e intereses no siempre fácilmente conciliables. No obstante, en esa situación de concurrencia existe el riesgo permanente de que el interés superior del niño —que debería situarse, sin discusión y para todos, en la posición más alta de la jerarquía de prioridades— quede postergado tras la madeja de intereses de otros agentes.

En lo que concierne a los tiempos infantiles, es decir, a los tiempos que están centrados en el sujeto que aprende —tiempos psicológicos, tiempos biológicos— cabe reconocer que no han ocupado un lugar importante en el debate en España sobre los horarios escolares. Cuando se compara a este respecto, por ejemplo, la realidad española con la francesa llama la atención la contraposición existente entre la importancia que se concede en el debate educativo a lo que ellos denominan los "ritmos escolares" y la preocupación práctica por ese mismo concepto en el caso español.

Los ritmos biológicos o psicobiológicos son, en definitiva, unos componentes estrictamente temporales del funcionamiento de la *psiquis* humana y de nuestra propia fisiología. No son los biorritmos de los magos o de los astrólogos, son comportamientos periódicos del organismo humano que han dado lugar a una parte nueva de la ciencia médica denominada *cronobiología*.

La cronobiología y la cronopsicología tienen mucho que decir cuando hablamos de horarios escolares y, particularmente, de lo que se ha denominado más arriba el *tiempo infantil*. De conformidad con los resultados disponibles de la investigación, entre los distintos tipos de ciclos biológicos —o psicobiológicos— identificados, son los llamados *ciclos circadianos* los que resultan más relevantes para la problemática de los horarios escolares. El nombre procede del latín *circa diem* porque, con algunas variaciones menores, tienen un periodo aproximado de veinticuatro horas.

Esos ritmos biológicos o psicobiológicos, que afectan a la fisiología y afectan también al comportamiento, tienen unos factores endógenos controlados internamente desde un reloj biológico ubicado en el cerebro —en el hipotálamo—. Dicho reloj determina una secuencia periódica que se traduce en secreciones hormonales —y en sus correspondientes niveles sanguíneos— y que evolucionan cíclicamente en un periodo de veinticuatro horas, aproximadamente. Esa alteración periódica de carácter fisiológico, se traslada a aspectos más fácilmente medibles, como puede ser la temperatura, el pulso cardiaco o la tensión arterial; pero también, a aspectos comportamentales que conciernen a la problemática escolar e inciden sobre las actuaciones de los alumnos, sobre sus comportamientos cognitivos, sobre su rendimiento intelectual y sobre su atención.

Así por ejemplo, y de acuerdo con François Testu[2] —uno de los científicos que mayores aportaciones ha hecho en el plano internacional a este campo—, tales variables progresan desde el inicio hasta el final de la mañana, disminuyen después de la comida y progresan de nuevo a lo largo de la tarde. Ambos inicios —de la mañana y de la tarde— son considerados, en todo caso, momentos difíciles.

Junto con esos factores de carácter endógeno, el comportamiento social, aparte del puramente natural, de los ciclos día-noche, incide en ese reloj biológico y, a veces, lo altera. Es lo que se llama la *desincronización.* Es decir, mediante actuaciones de carácter social, debidas a convenciones o por iniciativas desordenadas en cuanto a estilo de vida del individuo o de la sociedad, ese conjunto de parámetros de carácter biológico o psicológico que evolucionan de manera sincrónica se pueden desincronizar y esa desincronización se traduce en efectos negativos sobre el estado de ánimo, sobre el humor, sobre el estado de atención y sobre el rendimiento escolar.

Se disponen de estudios rigurosos realizados en países de nuestro entorno sobre cómo afectan los ciclos biológicos de carácter circadiano al rendimiento escolar, mediante tests que aluden al comportamiento verbal, al cálculo y a la estructuración espacial. Y se ha visto que el rendimiento de los alumnos ante esas habilidades típicamente escolares evoluciona con el tiempo de un modo cíclico cuyo periodo varía con la edad. Es decir, los niños de cuatro o cinco años se comportan de una manera, los de seis a siete se comportan de otra y los de diez a once de otra. Además, esa variación del rendimiento a lo largo del día está más acentuada en los niños que tienen mayores dificultades. Esta circunstancia constituye un elemento a tomar en consideración a la hora de diseñar las políticas de compensación educativa.

A tenor de las evidencias empíricas antes citadas sobre lo que hemos llamado los *tiempos infantiles,* la conciliación entre familia y escuela en materia de tiempos debería girar, tanto para maestros como para padres, en torno a las exigencias del tiempo de los niños que debería convertirse en un nexo de unión entre ambos de cara a su conciliación.

A tal fin, se deberían hacer esfuerzos notables para acompasar la organización del tiempo escolar en los propios centros —con el apoyo de las administraciones educativas— a ese patrón interno de evolución temporal que presentan los niños y que varía en función de la edad. Pero también las familias y sus entornos laborales deberían acomodarse a este tipo de exigencias del comportamiento natural de los niños que rara vez se toma en consideración. Además, los poderes públicos deberían promover, desde distintos ámbitos, una investigación sistemática que arroje luz suficiente y facilite la adopción, a este respecto, de decisiones fundadas.

2. TESTU, F. (2000). *Chronopsychologie et rythmes scolaires.* Elsevier-Masson. Paris.

D. Luis Carbonel Pintanel

Presidente de la CONCAPA
Ponente

Buenos días. Mi agradecimiento a los organizadores del Congreso, especialmente a Ignacio Buqueras. Saludos a todos y a mis compañeros de mesa y ponentes invitados. Tengo catorce minutos y en un Congreso como este tenemos que esforzarnos en ser especialmente puntuales.

La Confederación de Padres de Alumnos CONCAPA, representante de las familias, considera la necesidad urgente de conciliar la vida familiar y laboral para mejorar la educación de nuestros hijos y conseguir más y mejor tiempo de convivencia familiar.

El problema de la conciliación es un tema complejo, porque no solo es un problema familiar o laboral, sino también cultural, educativo y económico, ya que afecta a toda la sociedad.

Desde el punto de vista de las familias, abordaremos la necesidad de unos horarios racionales desde dos aspectos: educación y familia.

Educación

Con respecto a la educación, nuestra primera preocupación es la situación de abandono y fracaso escolar que padece nuestro país y sufren nuestros hijos. Estamos convencidos de que para mejorar el rendimiento escolar la intervención de la familia resulta fundamental, tanto en la atención personalizada de nuestros hijos como en la cooperación con el centro educativo.

Partimos de la base de que tenemos unos horarios inadecuados, tanto en relación con la jornada escolar como con las vacaciones o el tiempo destinado a los deberes escolares.

En la actualidad se está potenciando la jornada escolar continua frente a la jornada partida, lo que consideramos que perjudica al rendimiento de nuestros hijos, que se acuestan muy tarde y se ven obligados a madrugar, por lo que no rinden ni a primera ni a última hora. Son muchas horas seguidas con un descanso breve, de media hora, durante el recreo.

El resultado de la jornada intensiva en la escuela es que, al final, los niños tienen más horas de trabajo porque tienen más deberes (así lo indica el informe Caride), mientras que los padres no pueden estar ese tiempo con ellos y han de buscar también alternativas extraescolares. Todos los informes señalan también que para el alumno no es positivo tener solo jornada de mañanas de clase porque rinde menos.

La jornada continua favorece el fenómeno conocido como "niños de la llave", que están solos en su casa por las tardes mientras los padres trabajan, en lugar de disponer de la ayuda e implicación de sus padres.

Además, tenemos un calendario escolar donde los periodos de descanso se encuentran muy mal repartidos, especialmente durante las vacaciones de verano que se alargan durante tres meses, haciendo imposible la conciliación familiar y una alternancia racional del descanso durante el curso escolar.

Con respecto a los deberes, a menudo asistimos a una carga excesiva de tarea escolar, como consecuencia de la descoordinación del profesorado, que impide una programación de estudio equilibrada así como el necesario descanso.

En cuanto al profesorado, necesitamos que dispongan de más tiempo para ejercitar el seguimiento personalizado de los alumnos, a través de tutorías, y de la necesaria relación con la familia. Sin embargo, en la práctica observamos que los horarios laborales de los padres y de los profesores son incompatibles e impiden la comunicación durante el horario escolar, algo que se agrava si el colegio tiene jornada intensiva.

En conclusión, con los actuales horarios tenemos unos horarios escolares que impiden la necesaria comunicación y colaboración entre las familias y el centro, unos periodos vacacionales muy mal repartidos y una jornada escolar en muchas ocasiones descompensada, bien por ser jornada intensiva o por un exceso de tareas escolares; y todo ello, obviamente, no contribuye al éxito escolar.

Familia

La familia de hoy es consciente de la necesidad de conciliar los horarios laborales y escolares para que pueda existir la necesaria convivencia familiar. Además de la conciliación racional de horarios, es preciso formar en la corresponsabilidad familiar para la participación de todos los miembros en las tareas domésticas, al objeto de conseguir un tiempo de ocio de calidad.

La familia y la escuela son los marcos adecuados para aprender a valorar el tiempo y a gestionarlo adecuadamente. La puntualidad respetando el valor del tiempo de los demás, el orden, la programación adecuada de actividades, etc. son valores que deben enseñarse y practicarse desde los primeros años.

Es preciso que las familias dispongan de tiempo para cuidar las relaciones personales, la convivencia y el diálogo, lo que ayudará a mejorar ostensiblemente la relación entre padres e hijos, y les permitirá dedicar tiempo al ocio, al deporte, etc.

Con respecto a la organización del tiempo familiar, los padres hemos de ir por delante, señalando, por ejemplo, unos horarios adecuados para ver televisión o navegar por Internet, horarios de salida o de llegada a casa en los jóvenes, etc. En definitiva, poniendo límites, y para esto es fundamental la colaboración de la sociedad, en especial, de los medios de comunicación a quienes debemos exigir que la programación televisiva finalice mucho antes para poder rendir en el trabajo y en el colegio, como sucede en la mayor parte de los países europeos.

La primera preocupación de los padres es la formación de los hijos y eso, como ya hemos comentado, exige la comunicación y cooperación necesaria con el centro educativo, con los profesores y tutores, y el diálogo con los hijos.

Hoy en día resulta imposible para la mayoría de los padres poder realizar una visita trimestral al colegio puesto que sus horarios laborales no coinciden con los horarios escolares, y ello supone un perjuicio para el seguimiento de la formación de nuestros hijos. También es necesario llegar antes a casa si pretendemos supervisar las tareas escolares o dialogar sobre la marcha del día en el colegio.

Esta incompatibilidad de horarios se resuelve muchas veces cargando sobre un miembro de la pareja —habitualmente la mujer— la conciliación familiar y laboral, lo que perjudica gravemente la equidad. La falta de tiempo provoca un aumento de tensiones, que a menudo se solventan descuidando la familia o abandonando el trabajo, máxime cuando existen personas dependientes (niños o mayores enfermos).

Tal vez sea preciso trabajar más en discriminación positiva hacia la mujer que trabaja, pero también en buscar la participación de los hombres en las estrategias familiares.

En conclusión, para la adecuada convivencia familiar necesitamos poder armonizar los horarios de todos sus miembros, enseñando desde los primeros años el uso racional del tiempo, y la corresponsabilidad para conseguir la equidad familiar, y esto precisa de la colaboración de toda la sociedad, especialmente de los medios de comunicación para gradualmente ir cambiando nuestros hábitos.

Propuestas concretas

1. Educar a los niños en los hábitos que intervienen para lograr la conciliación: la puntualidad, la constancia, el orden, el aprovechamiento del tiempo…
   Esta educación tiene que ser impartida en el colegio y en la familia, teniendo en cuenta que es preciso hacerlo en las etapas más tempranas. Para poder llevarlo a cabo, también hay que formar a los profesores y a las familias en una gestión adecuada del tiempo.
2. CONCAPA lleva pidiendo desde hace mucho tiempo que se adopten medidas que permitan racionalizar los horarios laborales de los padres, conciliando el trabajo con la asistencia al colegio durante dos horas al trimestre, con objeto de seguir con el tutor la educación de nuestros hijos.
3. Pedimos a los gobiernos que se impliquen en una mejor distribución de las vacaciones escolares.

En definitiva, como dice el lema de este Congreso: *"Horarios racionales, ya"* si queremos mejorar el rendimiento escolar de nuestros hijos y la convivencia y equidad familiar.

Muchas gracias a todos.

Dña. Carmen Plaza Martín
Directora General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y Directora General del Instituto de la Mujer
Ponente

Muy buenos días. Para mí es un verdadero placer tener la oportunidad de participar en esta mesa redonda. Quiero agradecer esta oportunidad al Presidente de ARHOE porque me permite intercambiar experiencias y reflexiones con personas que están trabajando de forma muy intensa en aras de impulsar una serie de objetivos que incluyen palabras tan importantes, para la vida de cualquier persona y para cualquier sociedad, como son racionalización, conciliación, corresponsabilidad y, en definitiva, equilibrio. Para mí es, por lo tanto, un enorme placer compartir estas reflexiones con las personas de la mesa y con los congresistas.

Muchas de las cosas que tenía pensado exponer en esta breve intervención se han expuesto ya, tanto en la inauguración como en el transcurso de las intervenciones anteriores. Me voy a centrar, quizás en una perspectiva un poco impresionista, en algunas cuestiones relacionadas con estos conceptos.

Todos somos conscientes de que en las últimas décadas ha habido una importantísima transformación de nuestra sociedad con la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral. Solamente por dar un dato, desde los años ochenta hasta la actualidad se ha duplicado la tasa de actividad de la mujer estando ahora mismo en el 53,32 %. Sin embargo, persisten importantes diferencias todavía en cuanto a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y muchas de ellas han sido destacadas ya por D. Ignacio Buqueras en la inauguración del Congreso. Simplemente, quiero reiterar tres que son muy gráficas:

- La tasa de actividad de la mujer sigue estando un 13 % por debajo de la del hombre.
- Casi el 76 % de las personas que tienen contratos a tiempo parcial en la actualidad son mujeres.
- Todavía las mujeres sufrimos una brecha salarial de 22 %, si lo comparamos con el salario anual; el 16,4 % si lo comparamos mensualmente.

Con la normalización del trabajo remunerado femenino y la incorporación masiva de las mujeres ha quedado patente una cuestión: este cambio no se ha visto acompañado por un cambio también en el papel de los hombres, a la inversa. Mientras que las mujeres hemos salido al mercado laboral, hemos salido de los hogares y nos hemos incorporado la vida pública, los hombres todavía no han realizado el mismo movimiento a la inversa, en igual medida, aunque desde luego se ha avanzado bastante. En este sentido, se han suscitado importantes problemas de equilibrio en cuanto a la distribución de responsabilidades familiares, que han pasado a convertirse en un problema social que conlleva no solamente problemas de desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, sino también, y eso es lo

preocupante, un grave problema en la atención a nuestros hijos, a su educación, y también al cuidado de las personas mayores, de nuestros padres y nuestras madres.

Tradicionalmente, ha habido soluciones individuales que pasaban desde la doble jornada que sufrimos muchas mujeres, a soluciones como el apoyo en red familiar, sobre todo de abuelos y abuelas o a la contratación, cuando ha sido posible, de otras personas, generalmente mujeres, para ayudar en las tareas domésticas.

Las consecuencias de los desequilibrios en cuanto a la vida laboral, personal y familiar, han quedado patentes. La más patente, quizás, es la bajísima tasa de natalidad que tenemos en este país y los problemas para atender debidamente a nuestros hijos/hijas y personas mayores.

Las políticas públicas, inicialmente, abordaron este tema regulando y creando permisos relacionados con los cuidados, permisos para la conciliación, como una forma social para tratar este problema de la doble responsabilidad de las mujeres que, en cierto modo, todavía no nos ha permitido avanzar lo suficiente hacia un cambio social de mentalidad, que lo lleve a una sociedad más equilibrada respecto al reparto del responsabilidades, tanto dentro como fuera de los hogares.

Por poner otro dato del INE, en los que ha colaborado el Instituto de la Mujer en 2010 y publicado en 2011, tan gráfico que resulta inapelable, los hombres dedican diariamente una hora y 54 minutos a tareas vinculadas con el hogar y la familia, mientras que la mujer dedica cuatro horas y siete minutos, como media —siempre con notabilísimas excepciones—. Es decir, hay una diferencia de dos horas y trece minutos. Esta diferencia va en menoscabo de las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral, de las oportunidades de los hombres en cuanto a la satisfacción de ese currículo familiar ya mencionado por el Presidente del Consejo Escolar Estatal, y en menoscabo de cada persona porque una vida equilibrada y satisfactoria implica encontrar el debido equilibrio entre la faceta personal, familiar y laboral.

Otro dato: las excedencias por cuidado de hijos/hijas o mayores, en el 97 % se toman por mujeres. Esto, en definitiva, corrobora lo que dicho antes: todavía no ha habido una redistribución equilibrada de papeles de hombres y mujeres en estos ámbitos.

Haciendo un inciso, y volviendo al tema de la racionalización de los horarios, estoy absolutamente convencida de que la corresponsabilidad es un factor muy importante para abordar el tema de la racionalización de horarios. Sabemos que son múltiples, lo ha puesto de manifiesto ARHOE y el Congreso de los Diputados en su reciente estudio sobre la racionalización de horarios, conciliación y corresponsabilidad, pero lo cierto es que la cultura del presentismo en la oficina ha sido una cultura tradicionalmente sustentada por los hombres. Y cuanta más responsabilidad de la empresa, más cultura del presentismo del tipo: *"Me tienen que ver en la oficina para demostrar el compromiso con mi trabajo"*. Mientras las mujeres,

normalmente, han tenido esa doble jornada que hacía que, inmediatamente, se fueran corriendo para atender las responsabilidades dentro del hogar.

De esta manera, se impulsa la corresponsabilidad, se avanza hacia la racionalización y esta es fundamental para la conciliación. Todo ello requiere la implicación de todos los poderes públicos, legislativo, ejecutivo, también de todas las esferas de distribución territorial de poder, de todos los agentes económicos y sociales y, en general, de toda la sociedad.

La familia, como ya se ha dicho, juega un papel fundamental porque no podemos avanzar hacia ese equilibrio, hacia esta racionalización, hacia esa corresponsabilidad si todavía se siguen reproduciendo determinados patrones que llevan a la conclusión implícita de que determinados trabajos son naturalmente, o corresponden naturalmente a la mujer, y otro tipo de roles los que corresponden naturalmente a los hombres.

No me voy a detener, porque no hay tiempo, en los distintos avances de carácter normativo que se han producido. Por supuesto, he de decir que no son suficientes y que es necesario impulsar nuevas medidas para apoyar la conciliación y la corresponsabilidad. En este sentido, se está trabajando en el marco de un grupo interministerial, coordinado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, para abordar y diseñar el Plan Integral de Apoyo a la Familia y el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades. Retomando un poco el hilo de lo que he dicho antes, hay una cuestión fundamental: en el tema de la conciliación es necesario cambiar mentalidades. Para ello, hay que dejar de ver el tema de conciliación como un problema o una necesidad femenina porque solamente si lo integramos en las políticas de apoyo a la familia, con todos sus componentes y de forma integral, podremos avanzar realmente en todos estos ámbitos. Precisamente, este grupo interministerial está trabajando en el diseño del Plan Integral de Apoyo a la Familia, cuyo primer eje es la conciliación y la corresponsabilidad. Estos aspectos los comparte con el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades porque es fundamental para ir desmontando los reductos de desigualdad que todavía hay entre mujeres y hombres en todos los ámbitos, pero especialmente en el ámbito laboral.

Al margen de este trabajo, que implica a todos los ministerios y en el que estamos analizando muy en detalle lo que nos está pidiendo el Parlamento a través de este informe de la Subcomisión de Racionalización de Horarios, Conciliación y Corresponsabilidad, quiero destacar algunas de las medidas que estamos impulsando en el Misterio Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, o que ya hemos estado impulsando desde el Instituto de la Mujer durante bastante tiempo. Son medidas que afectan tanto a la esfera personal, de sensibilización y educación porque, como ya hemos dicho, es fundamental para este cambio de mentalidad sensibilizar y educar para la igualdad de oportunidades y para la corresponsabilidad. Quiero destacar que, aparte de algunas de las campañas de corresponsabilidad que hemos impulsado como la campaña *Me corresponde, te corresponde*, conjuntamente con Cruz Roja y que se ha podido ver en todas las ciudades españolas y en aeropuertos y estaciones de transporte público, estamos impulsando medidas desde el Instituto de la Mujer para apoyar la educación para la igualdad de oportunidades entre niños y niñas. Junto a proyectos como

Intercambia, que viene realizándose con mucho éxito desde hace algunos años y que permite el intercambio de experiencias y materiales de educación para la igualdad entre comunidades autónomas, con la participación del Instituto de la Mujer y el Ministerio de Educación, quiero destacar el programa *Plurales* que se lanza ahora para impulsar la igualdad de oportunidades desde las escuelas. Se llevará a cabo en diferentes comunidades autónomas, en diversos centros escolares de todo tipo, y es un proyecto que va a recopilar todo tipo de experiencias nacionales e internacionales en este ámbito, para implantarla con carácter piloto en esos centros escolares y después implantarla en el conjunto de centros escolares.

También tenemos importantes actividades de impulso en el ámbito empresarial a través de iniciativas como el apoyo a la implantación de planes de igualdad y medidas de igualdad, entre las que se incluye la conciliación, la corresponsabilidad y la flexibilización en pymes, a través de líneas de atención y apoyo técnico para implantación de estas medidas. Hemos creado también una red donde uno de los pilares es la conciliación y la corresponsabilidad. También estamos impulsando el intercambio de buenas prácticas a través de estas empresas pioneras, líderes en políticas de igualdad, para acercar esas políticas al resto de las empresas. Realmente, hay algo que creo que empieza a cuajar y es que la conciliación, la corresponsabilidad y la igualdad de oportunidades en las empresas va en beneficio de todos, es una cuestión de equidad y justicia pero también de competitividad y de productividad. Las empresas que están participando están demostrándolo, son ejemplos absolutamente claros de esas ventajas.

Por último, también estamos impulsando un cambio de modelo de liderazgo en cuanto a los puestos de responsabilidad de mujeres en nuestras empresas. El modelo de liderazgo de la mujer, como también ha destacado el Presidente de ARHOE, es muy importante para cambiar ese patrón en la distribución de tiempos. Hay muchas empresas que están colaborando en el impulso de medidas para impulsar la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad, que también es muy importante para animar a este cambio social.

En definitiva, es un cambio social en el que todos tenemos que participar en beneficio de todos, mujeres y hombres, y sobre todo en beneficio de nuestros hijos e hijas y de nuestros mayores.

Muchas gracias.

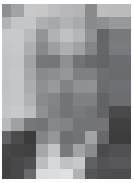
Dña. Ana de Salas Giménez de Azcárate
Directora General de Familia del Gobierno de Aragón
Presidenta-moderadora

Muchas gracias, Carmen.

A continuación, es el turno de los invitados especiales. En primer lugar, intervendrá el representante de UGT, D. José de las Morenas de Toro.

D. José de las Morenas de Toro

Secretario de Política Industrial y Salud Laboral de UGT Aragón
Invitado especial



Buenos días. En primer lugar, quiero agradecer a ARHOE y, en especial, a su presidente D. Ignacio Buqueras, la participación que se nos traslada a UGT y en este caso, concretamente, a UGT Aragón. Quiero trasladar en nombre de Cándido Méndez, Secretario General de UGT, un afectuoso y cordial saludo a todos los congresistas de este VIII Congreso.

Desde nuestro punto de vista, es fundamental la mejora de la calidad de las personas para conformar una compatibilidad con las diferentes obligaciones y deseos de desarrollo personal de las mismas, en beneficio del conjunto de la sociedad, del conjunto de los trabajadores y las trabajadoras que en este momento están en el mercado laboral y que son una parte activa de este compromiso de responsabilidad de dar participación y de igualdad. En una coyuntura económica como la que tenemos, estamos viendo que la familia, como núcleo principal, está siendo el valor principal de respeto de las opciones personales de los padres, de las madres, de los nietos —aquí quiero hacer un reconocimiento a los abuelos que son el soporte nuclear de la familia, en condición de apoyo real y también económico—.

Tenemos una situación de uso del tiempo que no es igual cuantitativamente en los hombres y en las mujeres. En estos momentos, es cierto que hay una situación de presentismo del hombre en casa, pero lamentablemente derivado de la pérdida del puesto de trabajo con lo cual no incide, lamentablemente, en una mejor situación de corresponsabilidad que es lo que se pretende. De todos modos, vamos a ver esa parte buena y la presencia del hombre en el hogar para que incida en una presencia de calidad.

Están, evidentemente, los estereotipos basados en la cuestión de género. Los roles matriarcales han quedado muy definidos y lamentablemente siguen imperando en nuestra sociedad. Entendemos que ese rol, fruto también de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, se tiene que poner en valor para trasladar esa situación de corresponsabilidad al ámbito familiar.

Se hablaba también de las jornadas continuas o no. Cuando hablamos de la salida de la crisis de este país, que espero y creo que va a venir de la mano de la industria, como tiene que ser, y de una calidad de los servicios accesorios a la industria permanentes y continuos, no nos olvidemos de que el motor principal de Aragón, en el ámbito industrial, es una planta del sector de la automoción, Opel, perteneciente al Grupo General Motors, que trabaja como muchas otras empresas industriales veinticuatro horas, mañana tarde y noche, con los procesos de trabajo ya conocidos del *just at time*, en esta situación de entrega a tiempo que dificulta la posibilidad de la conciliación familiar y laboral por ese propio espíritu de la organización del trabajo. Entendemos que en nuestra participación como representantes de los trabajadores, hemos de tener capacidad de negociación y poner en valor algo que en estos

momentos no tiene mucha correlación de fuerzas. Tenemos una situación manifiestamente inclinada hacia un lado, desde mi punto de vista, de la capacidad de la decisión empresarial. Si hablamos de la negociación colectiva en aquellos referentes donde negociamos la mejora de las condiciones generales, ha habido un desequilibrio que está encima de la mesa. Es lo que llamamos la reforma laboral. Fruto de los acuerdos, de la negociación colectiva y de los diálogos sociales antecedentes, se ha llegado a mejorar la condición de garantía que tenían los trabajadores. La reforma laboral nos traslada a un ámbito de negociación del convenio de empresa, sabiendo que entre el 80 y el 90 % son pymes donde la capacidad de representación y de acción es escasa. Tenemos los convenios de referencia nacional que entendemos que son los que garantizan por elevación las mejoras de aquellos que no pueden tener capacidad de negociar, porque negociar de tú a tú en un ámbito "patronal" y no empresarial, con el patrono porque las empresas son lo que son, y son empresas de 3, 4, 5 u 8 trabajadores donde el dueño tiene nombre y apellidos que comparte algo más que la jornada de trabajo. Entendemos que en este ámbito las materias que vienen desde Europa, de la estrategia 20-20 tampoco inciden en la mejora de esta realidad, hacemos hincapié en algo que consideramos lesivo en el ámbito de la conciliación en general. Se habla de presentismo que, como técnico de salud laboral, no puede ser otra que este miedo a la pérdida del trabajo por no asistir en unas condiciones equis. Lo estamos denunciando reiteradamente y no por el presentismo de la productividad, ya que una cosa es la productividad y otra la competitividad. Tenemos que medir el parámetro de la excelencia y en estos momentos, lamentablemente, la condición general de la situación de crisis que tenemos en estos momentos, de coyuntura y de estructura, está haciendo que el trabajador opte por una situación de presentismo más allá de la condición y de la obligación contractual del contrato de trabajo, sino la presencia masiva en las condiciones que sean. Es algo que no corresponde a unos retos reales de igualdad, de corresponsabilidad y, sobre todo, la promoción del desarrollo profesional de los trabajadores en el seno de la empresa. Entendemos que en ese margen, es difícil plantear una conciliación familiar y laboral y un ámbito de corresponsabilidad.

La modificación de las condiciones de trabajo e incluso la propia jornada, si estamos hablando de parámetros de negociación colectiva y de conciliar, déjese a quienes somos capaces de ello. Entendemos que las situaciones de injerencias externas, y en este caso el Gobierno de la Nación tiene que dejar apartadas determinadas condiciones. En este caso quiero hacer una mención especial a la distribución irregular de la jornada. ¿Cómo voy a plantear mi conciliación familiar y laboral si hay una parte que unilateralmente puede condicionar un 10 % de mi jornada de trabajo? Fruto de los acuerdos, del acuerdo para el empleo y la negociación colectiva en anteriores situaciones a la reforma laboral, se han pactado condiciones de mejora que garantizan esa situación.

También quiero hacer una llamada al marco normativo que tenemos en estos momentos. Se habla del contrato a tiempo parcial, podemos hablar de los permisos de paternidad y maternidad que deberían pasar de esas cuatro o diez semanas en un plazo razonable y evidentemente en una mesa de discusión de negociación y tenemos que poner en valor

aquello que hemos alcanzado, que es el valor de la negociación colectiva, que en estos momentos no pasa por sus mejores momentos y hacemos un llamamiento a esa situación de tiempos de trabajo y conciliación en la mesa de negociación, en la mesa del entendimiento, no de la disposición unilateral, en ese sentido por la parte más fuerte, bajo la capacidad de decisión empresarial, de poder administrar mi propio tiempo de trabajo más allá de la condición de mi contrato. Evidentemente, es una condición natural que tiene que volver a su seno. Quiero hacer un llamamiento en este ámbito a la inversión del gasto público en medidas sociales, en medidas reparadoras, en los ámbitos de la conciliación familiar es necesario una red social asistencial, poner como referencia las guarderías infantiles como centros educacionales y no de aparcar a nuestros hijos. Evidentemente, una demanda social y pública y una necesidad, que es evidente en estos momentos, a ese llamamiento y al clamor de la negociación colectiva y a la puesta en valor de los agentes sociales como capaces de llegar a soluciones pactadas, razonables y razonadas, que pongan en valor el fruto de la corresponsabilidad, de la familia y de la conciliación en el ámbito del trabajo.

Quiero desearos que tengáis un gran Congreso. Un fraternal y cordial saludo de la Unión General de Trabajadores.

D. Manuel Pina Lasheras

Secretario de Acción Sindical y Políticas Sectoriales de CC. OO. Aragón
Invitado especial

En primer lugar agradecer, en nombre de CC. OO. Aragón, la invitación de los organizadores del Congreso sobre Racionalización de Horarios que trata un tema tan importante y tan relacionado con las condiciones laborales y con la *calidad de vida* de la población trabajadora. Porque aunque es un problema social más amplio, la relación trabajo y horarios es fundamental para resolver el problema.

Quiero comenzar recordando que el 13 de octubre de 2013, CC. OO. y la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles-ARHOE presentaron un *convenio de colaboración* entre ambas organizaciones que tiene como objeto fomentar políticas y acciones encaminadas a cambiar los inadecuados usos horarios de trabajo que se caracterizan, en muchos casos, por la irracionalidad.

Un objetivo de ese convenio es un gran pacto sindicatos-organizaciones empresariales para acometer un proceso de racionalización de los horarios que están muy alejados de los de la Unión Europea. Optimizar el tiempo de trabajo y acabar con las jornadas de trabajo interminables tienen múltiples ventajas para las empresas y los trabajadores. *"Más importante que estar muchas horas en el puesto de trabajo es la productividad y la satisfacción del trabajador a través de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal".*

Como vemos, el convenio nace del reconocimiento de que la situación de la gran mayoría de los y las trabajadoras con respecto a su horario de trabajo o su jornada no es satisfactoria, podemos decir que *"tenemos un problema"*. Es más podríamos decir que seguimos sin resolver un problema histórico porque esta no es una situación nueva.

Desde el inicio de la lucha sindical, hay dos reivindicaciones laborales que destacan especialmente sobre el resto: el salario y el tiempo de trabajo. Las dos comparten que condicionan de manera fundamental y directa la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias. Y también, por supuesto, son una parte fundamental de los costes de producción.

Centrándonos en el tiempo de trabajo, la extensión del sistema industrial tuvo como consecuencia principal para los trabajadores la adopción de una nueva disciplina laboral con jornadas de trabajo de más de doce horas diarias. Por eso, la presión del Movimiento Obrero se centró en la duración de la jornada y no en su distribución.

Es evidente que la sociedad era muy diferente entonces, las aspiraciones personales o los roles hombre-mujer no ponían en cuestión la primacía de la dedicación al trabajo del hombre sobre cualquier otra necesidad familiar, que siempre realizaban las mujeres.

Las conquistas sindicales consiguieron, no sin grandes dificultades, reducir la jornada poco a poco desde esas primeras doce horas hasta las ocho actuales (en España en 1980 con el ET, aunque desde la creación de la Organización Internacional del Trabajo (O. I. T.) fundada en 1919 ya se demandaba).

Las reducciones del tiempo de trabajo tuvieron unas consecuencias espectaculares en la mejora de las condiciones de vida de los obreros (sobre todo de salud) y permitieron el desarrollo de lo que se ha venido en llamar la civilización del ocio.

En las últimas décadas varios cambios sociales y económicos han ido modificando el esquema que identificaba tiempo de trabajo y jornada en exclusiva con su duración. Los dos más importantes son la incorporación de la mujer al mundo laboral (con el cambio social de roles hombre-mujer) y el cambio de empresa industrial (sin desaparecer) a empresa de servicios.

Podemos decir que hay pocas reivindicaciones referidas a la necesidad de conciliación entre la vida familiar y laboral hasta que la mujer no empieza a compatibilizar un trabajo retribuido con el trabajo que realizaba en casa.

Como tampoco hay muchas referencias a la flexibilidad de la jornada laboral hasta que no es una necesidad empresarial. De una distribución regular de la jornada en la fábrica se ha pasado a la necesidad de atender a los clientes casi a demanda en las nuevas empresas de servicios. Esto requiere que los trabajadores tengan disponibilidad en amplios periodos

de tiempo y con una distribución flexible del horario. Sin olvidar que las empresas industriales que todavía mantienen el esquema rígido anterior requieren ahora de una flexibilidad asociada al ajuste de la producción a las ventas.

Por tanto, ya no hablamos tanto de la duración sino de una nueva distribución del tiempo de trabajo.

Este es el escenario en el que ahora nos movemos, nuevas necesidades personales que demanda la sociedad (ahora ya necesidades hombre-mujer) y nuevas necesidades productivas y de flexibilidad que demandan las empresas. Necesidades en muchas ocasiones contrapuestas, pero en las que podemos buscar lugares comunes para trabajar un consenso que nos permita compatibilizar ambas.

En la legislación laboral se han venido reconociendo una serie de derechos generales sobre la duración-distribución de la jornada referenciada a las necesidades personales. Destacamos el Estatuto de los Trabajadores (1980), la Ley de Conciliación de la Vida Familiar y Laboral de 1999 y la más novedosa Ley de Igualdad de 2007, que aunque insuficiente, en nuestra opinión, supone un avance.

Mientras las leyes son uniformadoras, marcan derechos para todos, la negociación colectiva es muy heterogénea como lo son los diferentes sectores económicos y empresas. Es en la negociación colectiva donde se visualiza de manera más clara la flexibilidad enfocada a las necesidades concretas de cada empresa o sector y donde los sindicatos debemos conseguir que las necesidades personales tengan su parte de protagonismo.

No puedo dejar de recordar lo negativas que han sido las últimas reformas laborales en este como en otros ámbitos.

En los dos ámbitos CC. OO. está reivindicando y proponiendo medidas para la ordenación de los tiempos de trabajo.

Una primera idea es que debemos equilibrar el uso flexible de los tiempos de trabajo y descanso, que permitan atender a las necesidades de las personas y de las empresas, con el establecimiento de criterios que otorguen seguridad a ambas partes. En ese marco en CC. OO. estamos apostando por medidas de flexibilidad interna dirigidas a cubrir necesidades productivas o de servicio, cíclicas o extraordinarias, como contrapunto a la utilización de la flexibilidad externa, gestionada con contratación temporal, empresas de trabajo temporal o empresas de servicios, o despidos.

Mantenemos la reivindicación sobre la reducción de la jornada laboral, sobre todo en aquellos sectores y empresas que mantienen jornadas superiores a la media (que está en aproximadamente 1.750). Aunque en los últimos años la reducción de la jornada anual pactada ha sido escasa (otra consecuencia de la crisis).

También pedimos fijar límites en la jornada semanal y diaria, regular las jornadas especiales y los sistemas de turnos, establecer reducciones de jornada o tiempo libre acumulable como fórmula compensatoria ante la prolongación de jornada, etc.

Todas las reivindicaciones anteriores suponen una mejora de la conciliación de la vida personal y familiar, pero para mejorar esa conciliación hay que seguir explorando nuevas vías desde una perspectiva social que considere la vida de las personas como un elemento central, evidentemente junto a las necesidades productivas de las empresas.

Por cierto, la conciliación guarda relación con la corresponsabilidad y debe afectar a hombres y mujeres por igual, por lo que hay que huir de las medidas dirigidas a los estereotipos clásicos.

Algunas posibles medidas de conciliación:

- La flexibilidad horaria voluntaria en la entrada y salida al trabajo, así como la adaptación de la jornada laboral o elección de turno para compatibilizar la vida personal, familiar y laboral.
- Reducir el tiempo de comida en las jornadas partidas.
- Establecer una bolsa de horas retribuidas para permisos no contemplados en la legislación y regular la utilización flexible de los permisos y licencias legales.
- Mejorar la cuantía de tiempo de los permisos retribuidos.
- Mejorar las condiciones de utilización de permisos no retribuidos.
- Ampliar los supuestos de excedencias con reserva de puesto de trabajo.
- Establecer horarios diferenciados de verano-invierno o que tenga relación con el calendario escolar.

Acabo con una reflexión. En estos tiempos de crisis económica y de pérdida de puestos de trabajo hay temas que pierden protagonismo en las relaciones laborales, y eso está pasando con el tiempo de trabajo. Pero no podemos olvidar que las reivindicaciones laborales son una carrera de fondo que requiere de constancia y apoyo social. Por eso nosotros, en CC. OO., seguiremos demandando unos horarios laborales más racionales, más humanos. Muchas gracias.

Dña. M.ª Ángeles Varela Olea
Directora del Observatorio de la Mujer del Instituto de Estudios de la Familia de la Universidad CEU San Pablo
Invitada especial

Los datos de la última Encuesta de Población Activa repiten la observación de que mujeres y hombres emplean su tiempo de manera diferente. Como siempre constatan este tipo de informes, las mujeres invierten más tiempo en el cuidado de mayores, de niños y en la realización de tareas del hogar. Paralelamente, la tasa de actividad de las mujeres se ha duplicado en los últimos años. Lo cual nos deja ante una situación evidente: las mujeres siguen disponiendo de menos tiempo libre. Esto no solo las perjudica a ellas; la falta de conciliación perjudica a los niños y mayores que de ella dependen, y a la familia en su conjunto, pero también afecta al grado de implicación y competitividad en su trabajo remunerado.

Si se me permite, me gustaría comenzar contando una anécdota académica, ilustrativa de lo que quiero plantear: Hace un par de años se me encargó que realizara un estudio sobre conciliación de vida familiar y laboral que arrojó unos resultados muy malos: el 78 % de los trabajadores confesaban que les resultaba difícil o muy difícil conciliar.

Expuestos estos resultados a los mandos responsables en aquellos momentos, la respuesta fue de incredulidad bajo la siguiente respuesta: El estudio —a su juicio— no podía tener ninguna validez porque se había preguntado respecto a una percepción; los resultados habrían sido semejantes a los que habríamos obtenido de preguntar a los trabajadores si merecían más sueldo.

Dejando al margen que dicho mando estaba considerándose el único listo entre más de mil personas (por lo visto, incapaces de saber si pasaban poco o mucho tiempo en el trabajo y poco o mucho con su familia), la anécdota plantea un aspecto de la cuestión que es fundamental, y este es: Qué es la conciliación de vida laboral y familiar, puesto que en función del concepto que se tenga, se arbitrarán unas u otras medidas.

Así, queda claro que en este caso que acabo de relatar el concepto significaba para la empresa: "trabajar menos", cuando para los trabajadores significaba "tener una mejor organización de los tiempos de trabajo", "pasar menos horas en el trabajo", no trabajando, y "dedicar más tiempo a su familia". Esa mentalidad miope y torpe es la misma que lleva a muchas empresas españolas a despedir a unos trabajadores y exigir a quienes no echa que inviertan más horas en el trabajo, bajo el supuesto de que compensarán así las horas de quienes ya no trabajan allí. Lo cual, a corto plazo, es matemáticamente válido, pero humanamente y desde la perspectiva productiva, a largo plazo es un grave error, dado que presupone que el ser humano no tiene límites intelectuales o físicos y puede mantener el mismo ritmo de trabajo durante más horas, supone que el trabajador no requiere descanso y que su vida familiar y su ocio

son elementos que roban tiempo al trabajador, en lugar del objetivo prioritario de las personas, lo que le da sentido al esfuerzo y sacrificio y, por ello, el motor para trabajar.

Volviendo al caso que contaba, en consecuencia, en tanto que la empresa esperaba que propusiésemos guarderías y reducciones de jornadas, nuestro informe planteaba la necesidad de una reorganización del tiempo que, entre otras cosas, eliminase el presentismo, o las reuniones y actos a última hora. Por parte de la empresa, la conciliación era un problema material al que dar una solución material, en tanto que para el trabajador era una cuestión vital que requería de soluciones de menor coste económico pero, y este es el problema, de mayor complejidad intelectual, puesto que además implicaban una reorganización empresarial, un cambio de mentalidad en la valoración del trabajo, un pequeño cambio "cultural". Y este es realmente el problema global de nuestros planteamientos, y es que se trata de cambiar la cultura española respecto al trabajo y la familia, que no es ya solo importante, sino que es también —vistos los resultados actuales— una cuestión urgente.

Las instituciones públicas tienen una enorme responsabilidad en ese cambio cultural. Así, aunque las nuevas generaciones ven buena parte de sus series y programas a través de Internet, con un horario elegido por ellos, es fundamental el papel que las entidades públicas como TVE ejercen como referente. Una lógica errónea se impone entre la audiencia, haciendo creer que si el "Estado" ve con buenos ojos que sus programas de máxima audiencia terminen pasadas las 12:00 h, no será tan malo. Y las televisiones privadas se ven arrastradas por esta misma lógica errónea: puesto que son correctos ejecutores de aquello que marca la legislación vigente.

Entendida la conciliación como un sistema de medidas tendentes a aliviar la "carga familiar" del trabajador, nos encontramos soluciones de índole material a algo que se está concibiendo como un problema: dónde depositar a nuestros hijos menores de tres años o personas dependientes mientras estamos en el trabajo; guarderías, instituciones para la tercera edad, y cuando superan los tres años, "depositándolos" en el colegio, en clases extraordinarias y actividades variopintas.

Es decir, al trabajador se le proporciona un lugar o persona con quien o donde trasladar aquello que se entiende como obstáculo para su desarrollo profesional. En lógica consonancia, el poco tiempo de que se dispone fuera del trabajo, se dedica preferentemente a tareas de índole material, sobre todo entre las mujeres: el cuidado de la casa o la cocina. ¿Dónde queda, por tanto, el tiempo dedicado al desarrollo de afectos, a la relación personal, a la compañía y sostenimiento inmaterial de las personas? ¿Cómo lograr el desarrollo cognitivo, afectivo, personal de unos niños criados materialmente? ¿Con quién hacen los deberes, más ahora que el tiempo del colegio parece insuficiente para el aprendizaje y se fomenta el *home schooling*? Aunque la sociedad quiera comprar la solución con clases extraordinarias, cuidadoras aparentemente cariñosas con quienes hacer deberes o sacar a pasear a nuestros dependientes, no se puede comprar el tiempo ni se pueden sustituir los afectos reales por los mercenarios, las clases de educación emocional por la formación emocional aprendida

de un padre o de una madre. Una familia competente —aquella que apoya, establece límites y liderazgos eficaces, negocia y se comunica eficazmente— no puede delegar sus competencias sin pasar a ser una familia negligente o permisiva: aquellas sin jerarquías ni límites, en las que el poder lo ejercen los hijos.

No podemos entender "conciliación" como solución material al problema del trabajador, padre o madre. Pues conciliar requiere dedicar tiempo a los hijos y personas dependientes, demostrar afecto como elemento de cohesión que los fortalece ante los problemas de la vida, educarlos emocionalmente, supervisar su conducta y sus tareas, permitir que nuestros hijos reconozcan la importancia que tienen para sus padres, dedicándonos a ellos y haciéndoles sentir que estaremos disponibles.

Los profesores universitarios nos encontramos alumnos que hace cinco o diez años nunca habríamos imaginado. Hijos de padres ausentes, sin empatía, escépticos respecto a todo, y muy especialmente respecto a los sentimientos, a su duración y autenticidad; sin responsabilidad y sin formación. Amputado el tiempo dedicado a la familia, hasta se les ha robado el dedicado en los planes pedagógicos a la formación humanística que, como indicaba Nussbaum nos torna solidarios con los semejantes, flexibles, empáticos, sensibles, complejos y no dogmáticos, inexorables, excluyentes y no críticos. Cuando llegan a las aulas universitarias, hace mucho que ya no se puede sembrar en terreno baldío. No hay tiempo que recuperar: lo que los padres no han enseñado y la escuela no ha paliado, es ya irrecuperable.

Coloquio

Dña. Ana de Salas Giménez de Azcárate
Directora General de Familia del Gobierno de Aragón
Presidenta-moderadora

Muchas gracias a todos. Es hora de que participe el público con las preguntas que quieran formular a los distintos intervinientes de la mesa.

D. Jos Collin
Experto en sistematización de horarios

Muchas gracias por estas ponencias que han sido muy interesantes.

Yo quería destacar algo que a veces olvidamos. Ahora tenemos en España este horario laboral imposible, pero no hemos de olvidar que en el mundo los niños están en el colegio menos horas que los adultos en el trabajo. Es decir, cuando hayamos conseguido en España recuperar un horario laboral racional, los niños seguirán estando en el colegio menos tiempo que sus padres en el trabajo. Eso hay que preverlo.

Ocurre lo mismo con las vacaciones: los padres, según los países, tienen entre cuatro y seis o siete semanas de vacaciones, pero los niños tienen quince. Aquí en verano tenemos estas interminables vacaciones de doce semanas, pero en mi país, Bélgica, las vacaciones son de ocho semanas. Pero tenemos, además, la semana entera de vacaciones de Todos los Santos, las dos de Navidad, la entera de Semana Blanca, las dos semanas de Pascua, la semana entera de Ascensión... ¿Qué hacen los padres en estos países? Pues hay otras actividades organizadas en los colegios o fuera de ellos. Por ejemplo, dependiendo de la edad de los niños, tenemos la semana de la psicomotricidad, para ir a montar a caballo y actividades de este estilo.

Quería apuntar esto para que no olvidemos que con recuperar un horario racional no está todo resuelto.

D. Nicolás Fernández Guisado
Presidente Nacional de ANPE

En alusión a mi amigo Luis Carbonel, creo que el último interviniente ha puesto el dedo en la llaga. Nosotros, como sindicato de profesores, no estamos en la defensa numantina de la jornada continua. Creemos que ha de ser la comunidad educativa la que elija la jornada más conveniente. Hay zonas en las que es más razonable una que otra, por eso estamos lejos de cualquier imposición.

La clave está en dos cuestiones: la racionalidad y los horarios laborales de la familia.

Yo mismo he tenido los dos tipos de jornada. Fue director de un colegio en Madrid, en San Blas, y teníamos una jornada partida. Los niños entraban a las 9:00 hasta las 12:00 h y volvían a las 15:00 h. Eso es un disparate porque de 12:00 a 13:00 h estaban en el patio, a las 13:00 h iban al comedor, y después de comer tenían una hora y media más de patio, y cuando empezaban a las 15:00 h había ya cierto cansancio.

Lo que hay que hacer es racionalizar. Quizás lo necesario no es entrar antes, sino un poco más tarde y acortar el ritmo de la tarde. El problema es que en España seguimos teniendo para la comida mucho tiempo. Y eso no puede ser. Pero también es algo que forma parte de la cultura y tenemos que combatirlo. Yo voy mucho a Bruselas porque soy Vicepresidente de la Confederación Estatal de Sindicatos Independientes. Allí empezamos las reuniones a las 9:00 h, a las 13:00 h comemos y a las 15:30-16:00 h ya hemos terminado. Hemos dedicado las mismas horas. En España no puedo terminar nunca una jornada antes de las 20:00 h porque paramos a comer a las 14:00-14:30, volvemos a las 17:00 h y hemos desperdiciado, por nuestra cultura, tres horas y salimos a las 20:00 h.

Esta es la clave: racionalizar familia y jornada laboral. Cuando el centro empieza a las 9:00 h, si los padres salen de casa las 7:00 h y vuelven a las 20:00 h, ¿tiene que estar el centro abierto

desde las 7:00 hasta las 20:00 h? Sí, pero tendría que haber muchas implicaciones, no solo del horario del profesorado. Por la tarde tendrá que haber monitores, polideportivos o instructores para hacer actividades. Los medios de las comunidades autónomas son limitados ahora, los ayuntamientos han reducido muchísimo. Ese es el problema. Si en el centro escolar no hay actividades, los chicos se tienen que ir a casa y ahí está el problema. Debemos ir hacia una verdadera racionalización y nunca podremos convertir los horarios de la escuela en horarios laborales. Eso es muy difícil porque tiene una estructura totalmente diferente. Hay que buscar el punto de equilibrio para que los niños puedan estar el tiempo necesario para el aprendizaje y el tiempo necesario para convivir con la familia.

Dña. Lola Cerviño
Agente de Igualdad del Ayuntamiento de Valladolid

Buenos días. Soy agente de igualdad del Ayuntamiento de Valladolid. Me congratula que esté aquí presente Dña. Carmen Plaza y Dña. M.ª Ángeles Varela. Creo que como se ha dicho desde el principio, con estadísticas, hablar de horarios racionales es hablar de conciliación y corresponsabilidad. Evidentemente, la educación es la pieza básica para todo ello. Las políticas de igualdad hace muchos años que están funcionando en España y me alegro de que aquí, donde la presencia mayoritaria es de hombres, tengan que oír hablar de las políticas de género porque normalmente cuando hablamos de políticas de género, se piensa que son temas de mujeres, para mujeres y solamente nos seguimos formando las mujeres.

Considero que los planes de igualdad son una herramienta estratégica importante y las acciones positivas que se están tomando desde las administraciones públicas y desde las empresas privadas pueden ser una óptima solución para incluir, con acciones positivas, una racionalización de los horarios en España. Sin embargo, debe hacerse desde una perspectiva de género y teniendo en cuenta lo que aquí ya se ha dicho, es decir, no solamente incluir en los currículos educativos el tema de las tareas domésticas como algo que tiene que hacerse desde un punto de vista de la corresponsabilidad, jugando con los tiempos de los hombres y de las mujeres, sino también impartiendo los valores de las nuevas masculinidades, entendido esto como la forma de que los hombres se impliquen en el ámbito de lo privado ya que las mujeres estamos intentando desde hace mucho tiempo luchar por mantenernos en el ámbito de lo público.

Desde luego, medidas como la conciliación, desde el punto de vista de la flexibilidad de los horarios, el presentismo —no entendido como mayor productividad sino como trabajo por objetivos— deben ser cuestiones que se aborden, no solo desde la negociación colectiva porque, desgraciadamente, en los momentos actuales apenas hay espacios para la negociación colectiva y recursos que antes paliaban las dificultades de conciliación en las familias —como son las guarderías, los talleres en los centros escolares como actividades escolares, como son los centros de día para la atención de las

personas dependientes—, de alguna manera si no se están recortando, como mínimo no se están acrecentando.

El problema de los horarios y de la racionalización de los horarios es algo que debe verse con una perspectiva y un enfoque de género. Me gustaría saber cuándo vamos a tener en esa disposición el nuevo planteamiento de los planes de igualdad en nuestro país. Gracias.

Dña. Carmen Plaza Martín
Directora General para la Igualdad de Oportunidades del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, y Directora General del Instituto de la Mujer
Ponente

El Consejo de participación de la mujer se llevará a cabo en breve. Es la primera vez que el Consejo de participación de la mujer va a informar de uno de estos planes estratégicos y esperamos tenerlo antes de final de año.

Respecto a una de las cuestiones que se han apuntado, consideramos que los planes de igualdad son fundamentales para impulsar la conciliación. La ley orgánica de igualdad impulsó los planes de igualdad en las empresas de más de 250 trabajadores, pero dado que el 90 % de nuestro tejido empresarial son pymes, estamos impulsando medidas para apoyar la adopción de estos planes similares a las pymes a través de líneas de subvenciones, de servicio gratuito de información y asesoramiento a las pymes. La verdad es que la situación económica del país es, como todos ustedes conocen, muy complicada. El gobierno ha tenido que tomar medidas para frenar una situación económica de extrema gravedad donde tenemos una tasa de desempleo creo que única en el mundo, donde hay que abordar medidas para la recuperación económica con el fin de frenar la pérdida del empleo y volver a crear empleo una vez se hayan asentado esas fases.

Como jurista, y a título personal, diré que ninguna ley es perfecta. Lo sé bien porque soy profesora de Derecho. Pero, evidentemente, en un país donde hemos cedido cuestiones como la política monetaria para participar en un proyecto común como la Unión Económica Monetaria, solo nos quedan algunos instrumentos como la política fiscal y laboral. Es fundamental para la recuperación económica flexibilizar el mercado laboral para poder frenar la pérdida de empleo, redistribuir empleo y crear empleo. Evidentemente, esto se puede hacer de muchas maneras y se ha hecho como se estimaba más efectivo en estos momentos. Es fundamental que salgamos de esta crisis con un nuevo patrón de desarrollo económico donde la igualdad de oportunidades es absolutamente irrenunciable, como la corresponsabilidad, y se avance en esa racionalización de los horarios.

Dña. Ana de Salas Giménez de Azcárate
Directora General de Familia del Gobierno de Aragón
Presidenta-moderadora

Gracias. ¿Alguna pregunta más? Brevemente, por favor, ya que solo quedan tres minutos.

Dña. Vanesa Layed
Abogada y miembro de Compromiso con Aragón

Buenos días. Más que una pregunta, me gustaría comentar algo muy interesante que ha dicho Carmen Plaza.

Concretamente, se trata de la baja tasa de natalidad. Es un tema directamente relacionado con la crisis económica pero, en cualquier caso, creo que nuestras generaciones nos planteamos muy seriamente tener un hijo, o dos, porque el ritmo de vida que llevamos es inasumible y cargar con las responsabilidades, que nos corresponden a nosotros, a la generación de los abuelos.

Creo que es un tema importante porque en España no vamos sobrados de cotizantes y además el gasto social que creará una población envejecida es un tema a tener en cuenta no solo para la familia que ya está constituida, sino también por los nuevos miembros que están por llegar. Gracias.

D. Ángel Lafuente Zorrilla
Presidente del Instituto de Técnicas Verbales
Conductor del Congreso

El Ministerio de Empleo acaba de facilitar el dato de 87.000 parados más en octubre. La tasa ha subido en 1,8 %. Son ya 4.800.000 españoles sin empleo. Breve pregunta a los sindicalistas: ¿Creéis que la racionalización de los horarios contribuiría a disminuir la tasa de paro, o bien la irracionalización actual contribuye a mantenerla? Gracias.

D. José de las Morenas de Toro
Secretario de Política Industrial y Salud Laboral de UGT Aragón
Invitado especial

La respuesta es fácil. Es fácil cuando los datos salen publicados, pero los pronósticos están ahí y la situación, lamentablemente, es esta.

La irracionalización nos lleva a esta realidad que tenemos en estos momentos. Cuando se habla de desempleo y, por otro lado, se habla de liberar los horarios de los grandes centros comerciales, entramos en una contradicción. Debemos ser gestores racionales, sensatos y poner en valor la distribución del trabajo que hay en función de la situación de aquellos que no lo tienen. No se trata de que las jornadas maratonianas que permite el contrato a tiempo parcial se pueda complementar hasta una jornada total haciendo horas extraordinarias. Se trata del reparto equitativo y proporcional del trabajo.

En este ámbito, entraríamos en contradicción con la corresponsabilidad en el ámbito de la familia. Si tengo que estar doce horas en el centro de trabajo, independientemente de mi género, el ámbito de la racionalidad va a quedar a cero porque ni tan siquiera podré compartir espacio vital. La situación llama a esta aplicación racional del tiempo de trabajo, a la eliminación de las horas extraordinarias, por cuestión general y por higiene democrática. Entiendo que no se puede permitir, en casos de referencia que vemos en el territorio cercano donde se despide a 153 trabajadores y en el último mes se hacen 2.280 horas extraordinarias. Es algo incomprensible y moralmente indefendible incluso ante la propia decisión del ámbito empresarial. El cambio de modelo tiene que venir de un cambio cultural, dejar de pensar en el "tú" y en el "yo" y abogar por un "nosotros". Un "nosotros" en el contexto general de las relaciones laborales y aplicar un ámbito general de sentido común que es lo que más nos falta en estos momentos.

D. Manuel Pina Lasheras
Secretario de Acción Sindical y Políticas Sectoriales de CC. OO. Aragón
Invitado especial

Yo estoy totalmente convencido de que el crecimiento del empleo solo puede venir de la actividad económica. Exclusivamente. Cuando consigamos aumentar nuestra actividad económica, ganaremos empleo. Es la única fórmula. Por lo tanto, estamos hablando del modelo productivo, pero ahí sí entran los horarios. Si conseguimos unos horarios laborales más productivos, conseguiremos mayor actividad económica porque desperdiciamos muchas horas que hacen que, en comparación con otros países, seamos menos productivos. Cuando hay decisiones de inversión de las grandes empresas, se acaban yendo donde es más productivo el factor trabajo. Ahí tenemos un ámbito donde llevar a cabo políticas económicas.

Se ha hablado mucho de la escuela, pero no de la contradicción que hay en nuestra realidad como personas trabajadoras y en nuestra realidad como personas consumidoras. Como trabajadores queremos la menor jornada posible y lo mejor distribuida posible. Como consumidores queremos que los centros comerciales estén abiertos hasta las 22:30 h, abran los domingos... Son contradicciones que tenemos y que, en algún momento, deberemos conjuntar.

Dña. Ana de Salas Giménez de Azcárate
Directora General de Familia del Gobierno de Aragón
Presidenta-moderadora

Muchas gracias. Vamos a finalizar y para ello, daré cuatro pinceladas ya que las conclusiones las trasladaremos al conductor del Congreso para que mañana las lea.

- Los ponentes han introducido, desde el ámbito de la educación, un nuevo elemento que creo importante: "vida escolar" junto a "vida familiar", "vida laboral" y "vida personal". Conjugar todos estos elementos será beneficioso.
- Se ha hablado de los menores y de sus necesidades psicobiológicas.
- Cambio cultural y de mentalidad.
- Se ha hablado de la familia, para que disponga de tiempo y se puede producir la conciliación.
- Se liga conciliación con corresponsabilidad.
- Se hablado del entorno laboral, de los planes de igualdad, de tener tiempo, de la corresponsabilidad, de una mejor organización del trabajo, de la destrucción del tiempo.
- De un derecho social como medio de conciliación.

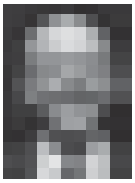
Todas estas cuestiones las trasladaremos como conclusiones, pero creo que es importante que desde todos los ámbitos, y desde nuestras responsabilidades, seamos ejemplo para ponerlo en marcha allá donde estemos. Tanto desde la administración pública como desde la empresa privada, es importante conjugar estos mundos para que podamos tener unos horarios racionales, flexibilidad de horarios y, sobre todo, podamos conciliar porque es un derecho de hombres y mujeres.

Muchísimas gracias a todos.

De izda. a dcha.: Dña. Carmen Plaza Martín, D. Francisco López Rupérez, D. Luis Carbonel Pintanel, Dña. Ana de Salas Giménez de Azcárate, D. José de las Morenas de Toro, D. Manuel Pina Lasheras y Dña. M.ª Ángeles Varela Olea.

5.4. Acto de entrega del VIII Premio para Racionalizar los Horarios Españoles

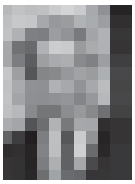
D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE



Durante ocho años, venimos entregando el Premio para Racionalizar los Horarios Españoles en tres modalidades.

Ángel Lafuente describirá brevemente los premios y dará cuenta del acta del Jurado que se reunió hace unas semanas en Madrid.

D. Ángel Lafuente Zorrilla
Presidente del Instituto de Técnicas Verbales
Conductor del Congreso



Hay tres premios:

1. Premio al ciudadano, entidad o institución que más ha contribuido a la adopción de unos horarios racionales.
2. Premio a la empresa que más ha destacado por la implantación de acciones que propicien unos horarios racionales.
3. Premio al medio de comunicación social que, a través de artículos, entrevistas o reportajes, más haya destacado en la sensibilización de la sociedad a favor de un cambio de nuestros horarios.

El acta de la concesión dice así:

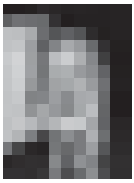
> *"Reunido el 16 de octubre de 2013, en el Club Financiero Génova de Madrid, el Jurado del VIII Premio para Racionalizar los Horarios Españoles, integrado por D. Félix Barajas, Subdirector General de Familias del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad; D. Javier Benavente, Presidente de la Fundación Alares; Dña. Ana Bujaldón, Presidenta de FEDEPE; D. Rafael Fuertes, Director General de la Fundación Másfamilia; Dña. Elsa González, Presidenta de la Federación de Asociaciones de la Prensa de España —FAPE—; D.*

Alberto Manzano, Presidente de la Fundación MAPFRE; y con la asistencia de D. Ignacio Buqueras y Bach, Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE, acuerdan conceder, por unanimidad, una vez analizados todos los trabajos recibidos el Premio al ***ciudadano, entidad o institución*** *que más haya contribuido a la adopción de unos horarios racionales a Hirukide-Federación de Asociaciones de Familias Numerosas del País Vasco".*

Va a recoger el Premio al **ciudadano, entidad o institución** que más haya contribuido a la adopción de unos horarios racionales, su Presidente D. Ignacio de Guinea. Hará entrega del Premio Dña. Ana de Salas, Directora General de la Familia del Gobierno de Aragón.

D. Ignacio de Guinea
Presidente de Hirukide

Muchas gracias.



En primer lugar, querría felicitar tanto a la Comisión Nacional, como a la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles y en especial a su Presidente, D. Ignacio Buqueras, no solo por la organización de este Congreso, sino por la labor que realizan a diario. Para la Federación Hirukide es un inmenso honor y placer estar hoy aquí presentes y recibir este galardón, que constituye para nosotros un inmenso espaldarazo y soplo de energía para seguir con nuestra actividad.

Desde nuestra constitución, hace ya casi quince años, tuvimos muy presente que, para que las madres y padres pudieran decidir libremente tener el número de hijos que desearan y posteriormente sacar adelante su proyecto familiar, era imprescindible afrontar los problemas que existen en nuestro país de conciliación laboral y familiar. Por ello, hemos intentado aportar nuestros granitos de arena y llevar a cabo en todos los ámbitos las acciones necesarias para avanzar en esta materia. Congresos, conferencias, notas de prensa, artículos de opinión y, por supuesto, un sinfín de reuniones con administraciones y gobernantes, para trasladarles los problemas de conciliación y racionalización de horarios que tenemos las familias con hijos en España.

D. Ángel Lafuente Zorrilla
Presidente del Instituto de Técnicas Verbales
Conductor del Congreso

El accésit ex aequo del Premio al Ayuntamiento de Calvià y al Ayuntamiento de Ribadeo. No hay recogida de premio, pero sí un testimonio del Alcalde de Ribadeo, que leo a continuación:

"Desde el Ayuntamiento de Ribadeo queremos agradecer enormemente el accésit que se nos ha concedido por contribuir a la adopción de unos horarios racionales.

Este reconocimiento significa un gran apoyo y aliento a una institución como la administración local, que por ser la más próxima a la ciudadanía, en estos tiempos de crisis acucia enormes dificultades para mantener los valores en los que creemos.

Nuestra defensa por los servicios públicos, por su mejora a nivel de eficiencia y eficacia dirigida hacia la ciudadanía se extiende igualmente, a nivel interno, hacia nuestro personal. Somos conscientes de que para ofrecer un buen servicio público, nuestras trabajadoras y trabajadores han de sentirse cómodos y con una vinculación total al Ayuntamiento. Por este motivo, siempre apostamos por otorgar flexibilidad y porque tengan unos horarios compatibles y racionales con sus vidas sin que esto merme la calidad del servicio público del Ayuntamiento.

Queremos manifestarle que nos será imposible acercarnos a Zaragoza a recoger el accésit. Ninguno de nosotros podrá asistir al acto de entrega del VIII Premio para Racionalizar los Horarios Españoles.

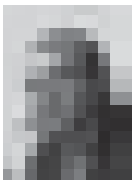
Reiteramos nuestro agradecimiento, en nombre de todas las vecinas y vecinos del Ayuntamiento, en mi nombre propio, como presidente de la Corporación municipal y en el de la Concejal de Igualdad, Mariluz Álvarez Lastra, impulsora y gran responsable de estos horarios.

Un cordial saludo".

El Premio a la **empresa** que más ha destacado por la implantación de acciones que propicien unos horarios más racionales, ha recaído en Repsol. Recoge el Premio el Director Corporativo de Asuntos Laborales, D. Ángel Alcubierre, y lo entrega D. Ignacio Buqueras y Bach.

D. Ángel Alcubierre

Director Corporativo de Asuntos Laborales de Repsol



Buenos días. En primer lugar, quiero agradecer a ARHOE el premio concedido a Repsol. Este premio resulta muy entrañable a todas las personas que formamos Repsol, ya que cuando en el año 2007 nuestro Comité de Dirección decidió dar el impulso definitivo a las medidas de conciliación y de diversidad, lo hizo escuchando la opinión de todos los trabajadores y fruto de las ideas y propuestas recibidas surgieron la gran mayoría de las medidas que hoy tenemos implantadas. Por ello, este premio lo sentimos como el otorgado a todos y cada uno de nuestros empleados.

Para terminar, quiero indicar que nosotros creemos en un futuro en el cual todos los trabajadores puedan desarrollar con plenitud su carrera profesional sin que ello suponga un

obstáculo en su vida personal o familiar. Sabemos que, en general, estamos todavía alejados de esta visión, pero también estamos convencidos de que hemos empezado ya a recorrer el camino correcto. Todos los que aquí estamos tenemos el gran privilegio y la enorme responsabilidad de colaborar en este gran proceso de cambio que se está llevando a cabo.

Muchísimas gracias.

D. Ángel Lafuente Zorrilla
Presidente del Instituto de Técnicas Verbales
Conductor del Congreso

El accésit ex aequo a este mismo Premio ha sido concedido a Aguas de Barbastro y a Sedecal. Van a recoger el premio D. Pablo Bravo Vidal, Presidente de Aguas de Barbastro, y D. David Sánchez Pascual, Vicepresidente de Sedecal. Entrega ambos premios D. Jesús Divassón, Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón.

D. Pablo Bravo Vidal
Presidente de Aguas de Barbastro

Buenos días. Muchas gracias, Presidente, autoridades y miembros del Jurado.

Desde Aguas de Barbastro queremos agradecer a ARHOE y a los miembros del Jurado este reconocimiento. Somos una empresa que el pasado 28 octubre cumplió 110 años y de la que nos sentimos muy orgullosos.

En estos 110 años la sociedad ha cambiado enormemente. Se ha producido la regularización de la jornada laboral en la que se hace complicada la conciliación entre la vida personal y laboral llegando, incluso, a un conflicto horario en cada persona fomentada por la continua competitividad empresarial y profesional.

En Aguas de Barbastro, como empresa familiar, siempre hemos promovido esa flexibilización de horarios porque entendemos que esta racionalización nos va a permitir ser más eficaces y, por lo tanto, más competitivos. Ha sido y es, sin duda, uno de los factores que nos han ayudado a alcanzar el éxito empresarial, por lo que somos muy conscientes del valor que supone este reconocimiento.

En nombre de quienes componemos Aguas de Barbastro, quiero agradecerles que nos hayan concedido este accésit. Les aseguro que estamos encantados de recibirlo y, de alguna manera, poder aportar nuestro granito de arena a la racionalización de los horarios españoles.

Muchísimas gracias.

D. David Sánchez Pascual
Vicepresidente de Sedecal

Buenos días a todos los asistentes, Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de Horarios Españoles D. Ignacio Buqueras y Bach, miembros del Jurado, autoridades, entidades, empresas premiadas, señoras y señores.

En primer lugar, muchas gracias al Jurado del VIII Premio para Racionalizar los Horarios Españoles por la concesión a Sedecal del accésit en la modalidad de empresa. Es para Sedecal, un honor y un orgullo el recibir este Premio en el Paraninfo de la Universidad de Zaragoza.

El Grupo Sedecal es una compañía con base en Algete (Madrid), que fue creada en el año 1994, y se ha convertido en una compañía multinacional española.

Su actividad tiene por objetivo el diseño, investigación y desarrollo, fabricación, comercialización, instalación y mantenimiento de equipos médicos y veterinarios.

El Grupo se ha diversificado e internacionalizado, sus productos están presentes en más de 140 países, habiendo alcanzado un nivel del 92 % de su facturación en el mercado exterior. Hay filiales en EE. UU., Francia, Hungría, Turquía, China y Portugal.

La plantilla en España es de 524 personas y en total de 792.

El departamento de I+D+i está compuesto por 56 ingenieros.

En el año 2013 hemos creado 32 nuevos puesto de trabajo.

La compañía cuenta con certificados de calidad de los distintos países internacionales, así como también del medio ambiente.

Misión. La misión de la compañía es poner a disposición de los clientes productos de calidad y de las máximas prestaciones para el mejor diagnóstico por los profesionales de la sanidad, con el fin de mejorar y resolver las enfermedades del paciente final para conseguir un mayor bienestar y mejora de la salud de vida.

Visión. La visión de la compañía es ser líder mundial en el diseño, fabricación y servicio de atención al cliente, de equipos de diagnóstico por imagen (radiología), por su calidad, mayores prestaciones, alta tecnología y servicio de equipos médicos y veterinarios. Competir con el resto de compañías de su categoría tanto nacionales como multinacionales y ser rentable.

Valores. La satisfacción del cliente y la calidad en el servicio. Contar con productos de gran fiabilidad, competitivos y de alta tecnología. La flexibilidad y la adaptación a las necesidades y ofreciendo soluciones a medida.

La racionalización de horarios como objetivo estratégico de Sedecal

Sedecal, desde sus inicios, se planteó configurar una jornada laboral que contemplase las distintas situaciones sociales. Con ello se pretendía potenciar, por un lado, el compromiso de los trabajadores y, por otro, fomentar la cooperación entre hombres y mujeres mediante un reparto equilibrado de responsabilidades.

Esta apuesta inicial se ha materializado en una mejora continua de la productividad, un alto grado de compromiso y satisfacción de las personas, y una mejora de los ratios económicos.

Lo que nos ha llevado a la conclusión que es posible conciliar la vida personal, laboral y familiar racionalizando los horarios y manteniendo unas políticas de flexibilidad interna, con la obtención de unos buenos resultados empresariales.

Muchas gracias por su atención. Y buenos días.

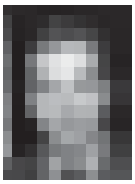
D. Ángel Lafuente Zorrilla

Presidente del Instituto de Técnicas Verbales
Conductor del Congreso

Premio al **medio de comunicación social** que, a través de artículos, entrevistas o reportajes, más ha destacado en la sensibilización de la sociedad a favor de un cambio de nuestros horarios, ha sido concedido a la Cadena Ser. Recoge el galardón D. José María Tejerina, Director de la Cadena Ser en Aragón, y entrega el premio D. José María Mur, Coordinador General de ARHOE en Aragón y ex Presidente de las Cortes de Aragón.

D. José María Tejerina

Director de la Cadena Ser en Aragón



Buenas tardes. Todos medimos los tiempos, y en la radio mucho más. Brevemente, quiero agradecer el premio. Es curioso que en un medio de comunicación como el nuestro donde la noticia se produce cuando se produce, hablemos de racionalizar los tiempos. Sin embargo, es cierto que la parte que a nosotros nos toca es intentar de alguna manera concienciar de algo que se estaba comentando hace un momento: concienciar a las empresas, a los trabajadores, a los sindicatos, a los empresarios y a todo el

mundo de que realmente el sentido común es la parte más importante que se debe aplicar en esta vida. El sentido común tiene mucho que ver con la racionalización de los horarios. Al final se conseguirá. Aunque haya una contradicción entre el sector comercial y el resto de que cada uno pide más horarios y otros intentamos reducir y racionalizar los nuestros, se va a conseguir. Estoy casi seguro. Vamos a europeizarnos un poco.

Quiero dar un dato que es importante en estos momentos de crisis. Antes se hablaba del número de desempleados, que ha crecido en este mes, y es una cifra importante, pero también lo es otra que ha aparecido después y que todavía no hemos podido realizar: el número de altas de la Seguridad Social. Mucho me temo que esas altas vienen también por parte de los autónomos, es decir, mucha gente que ha cambiado su situación en el INEM por ser autónomo. Eso significará que esa racionalización de horarios se verá mermada, ya que la gente va a tener que trabajar muchas más horas. Al final, estas situaciones de crisis también servirán para salir con más impulso y con un esfuerzo renovado en intentar aplicar lo que acabamos de decir: el sentido común.

Muchas gracias.

D. Ángel Lafuente Zorrilla
Presidente del Instituto de Técnicas Verbales
Conductor del Congreso

Los tres accésit ex aequo del Premio a medios de comunicación social, han sido concedidos a ABC Familia, al Heraldo de Aragón y a Teinteresa.es. Recogen los premios Dña. Laura Peraita, Coordinadora de ABC Familia; Dña. Alicia Tajada, Directora de Marketing de Heraldo de Aragón; y D. Sergio Barriocanal, redactor jefe de Teinteresa.es. Entrega el premio Dña. Ángeles Varela, Directora del Observatorio de la Mujer del CEU.

Dña. Laura Peraita
Coordinadora de ABC Familia

Muchas gracias por este reconocimiento. Sobre todo quiero agradecer el gran esfuerzo que están haciendo, desde hace muchos años, todas las personas aquí presentes por lograr una verdadera racionalización de los horarios. Se trata de un asunto de gran relevancia y, a pesar de ello, sigue siendo una asignatura pendiente en nuestro país. Con la labor que realizan organismos como la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles se ha logrado avanzar para concienciar sobre este tema que afecta a todas las familias españolas. Considero que la racionalización horaria favorece su creación, mantenimiento y estabilidad: las familias necesitan tiempo para que todos sus miembros estén unidos y la

sociedad necesita a las familias para tener un futuro. Por todo ello, desde este micrófono animo a seguir en la lucha de "dar tiempo a las familias".

Muchas gracias.

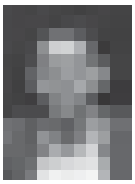
Dña. Alicia Tajada
Directora de Marketing de Heraldo de Aragón

Buenos días. En representación de Heraldo de Aragón, quiero agradecer a la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles este accésit que nos ha concedido.

Desde Heraldo creemos que la racionalización del horario español es una tarea muy ardua por lo arraigado que está el horario laboral, y no solo laboral sino también el de ocio, en la sociedad española. Es un tema que requiere un planteamiento muy serio y un debate muy profundo porque creemos que no podemos cambiarlo a base de leyes o decretos, sino que requiere un cambio de mentalidad de toda la sociedad española. Heraldo apoya siempre el debate abierto de todas aquellas temáticas que ayuden a avanzar y a tener un futuro mejor a la sociedad española y, concretamente, a la aragonesa. Por ello, agradecemos especialmente este accésit.

Muchas gracias.

D. Sergio Barriocanal
Redactor Jefe de Teinteresa.es



Quiero agradecer a la Comisión que se haya fijado en un medio tan joven como nosotros, casi recién nacido. Para nosotros siempre será una bandera el tema de la racionalización y la conciliación. Ya lo fue cuando iniciamos la campaña *Hay que salir a las cinco*. Aunque nuestro gremio no será el más indicado para hablar de racionalización de horarios, siempre intentaremos poner nuestro granito de arena.

Muchas gracias.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Telegráficamente, porque hemos rebasado el tiempo que teníamos previsto en seis o siete minutos, quiero agradecer a todas las personas que han hecho posible que hubiera determinados planteamientos, destacadas empresas, prestigiosas instituciones, para concurrir a este premio, porque en España hacen falta referentes importantes para que en nuestra sociedad, en temas tan destacados como los horarios, avancemos.

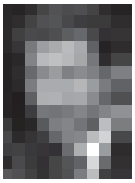
Mi felicitación, en nombre de la Comisión Nacional que presido, a todos los premiados. Esperamos y deseamos que continúen siendo importantes referentes para nuestra sociedad, que precisa de unos ejemplos a seguir.

Quiero indicarles que inmediatamente vamos a pasar al almuerzo y a las 14:30 h iniciaremos la sesión de la tarde. Muchas gracias a todos.

Foto de familia del acto de entrega del VIII Premio para Racionalizar los Horarios Españoles.

5.5. Mesa redonda "Organización del tiempo de trabajo, factor clave de competitividad"

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón
Presidente-moderador



El título de esta mesa es *"Organización del tiempo de trabajo, factor clave de competitividad"*. La racionalización de los horarios significa usar el tiempo de trabajo de una manera racional y efectiva con el objetivo de ser más productivos y poder conciliar, ser corresponsables y llevar una adecuada adaptación de la vida personal, profesional y familiar. Cuando hablamos de organización del tiempo de trabajo, ¿qué queremos dar a entender? El mensaje que queremos transmitir es que la salida de esta situación tan complicada que estamos viviendo, por la parte empresarial, viene directa y proporcionalmente ligada a la gestión de los recursos humanos que las empresas hacen de sus trabajadores. Dentro de la gestión de los recursos humanos, un elemento fundamental es la conciliación o la racionalización horaria.

ARHOE publicó un libro interesantísimo, corto y muy ameno, titulado *7 casos de éxito.* En este país hay empresas de diferentes tamaños, porque no tienen que ser siempre grandes empresas, que han aplicado medidas de racionalización de horarios y les va bien. En esos siete casos de éxito nos explican, generalmente los directores de recursos humanos, cuáles son las medidas que desde hace años llevan implantando y que están teniendo una efectividad en la productividad empresarial. Según dicen las empresas, el impacto de estas medidas redunda:

1) *A favor de la reputación corporativa.* Es importantísimo ahora mismo que la responsabilidad social corporativa de las empresas de cara al exterior, de cara al cliente y de cara al consumidor sea la más favorable posible.
2) *Mejora el clima laboral.* Es absolutamente fundamental. No hay empresa en este país, en estos momentos y sobre todo en esta situación tan complicada, que pueda avanzar si no tiene un clima laboral favorable. Esto quiere decir que desde la propiedad hasta el director general, el de recursos humanos, todos los trabajadores, comité de empresa... todos han de tener muy claro cuáles son los objetivos y tiene que haber participación de todos. Por poner un ejemplo, en la prevención de riesgos laborales, que es una materia que gestiono directamente en la Dirección General de Trabajo, no hay ninguna empresa en

este país que vaya bien y que no lleve una adecuada política de prevención de riesgos laborales. Todas las empresas a las que acudo me dicen que lo más importante es que el líder de la empresa, la propiedad o el director general, esté convencido de ello. Luego, evidentemente, participan los trabajadores. En el tema de horarios sucede exactamente lo mismo. Hay empresas que funcionan muy bien en este país y tienen implantado un sistema de racionalización de horarios que, como he dicho anteriormente, no quiere decir que sean horarios uniformes para todos los sectores productivos ya que sería absurdo. No queremos horarios uniformes y tampoco trabajar menos, sino optimizar el tiempo de trabajo.

¿Esto cómo se pone en práctica? Personalizando. Hay que personalizar a situaciones. Uno lee *7 casos de éxito* y el manual del anterior Congreso de ARHOE, que fue en Madrid, donde se hablaba de horarios, flexibilidad y productividad, y todo es muy casuístico, muy personal. Hay diferentes conjuntos de medidas que se podrán aplicar en un sector productivo, en otros a lo mejor no… ¿En empresas de la misma actividad? Depende. Hay que atender a las necesidades familiares y personales de los trabajadores. Es decir, hay que individualizar y personalizar los horarios racionales dependiendo de la empresa, del sector e incluso del trabajador. Y todo lo que estoy diciendo ahora, se está haciendo.

Hay muchas y variadas medidas que se pueden implantar para racionalizar horarios. Por ejemplo, la implantación de jornada continuada. Parece muy sencillo, pero hay empresas en este país que tienen implantada la posibilidad de opción de que sus trabajadores tengan jornada continuada. Por poner un caso, la Administración Autonómica tiene la facultad de optar a la jornada continuada. Es una medida que están adoptando algunas empresas de este país y que puede ayudar a racionalizar, en determinados trabajadores, su jornada.

3) *Flexibilidad de horarios de entrada y salida.* Depende de la situación personal de cada uno, tiene que haber una flexibilidad de entrada y de salida. Son medidas que estamos escuchando cada vez más y que hay que predicar y dar ejemplo con ellas.
4) *Teletrabajo.* Es una medida que, al contrario que las dos primeras, está por desarrollarse en este país. Insisto, habrá que personalizar y causalizar la situación empresarial y la actividad. No todos los trabajadores podrán realizar teletrabajo, pero entre los que puedan, ¿por qué no fomentarlo?
5) *Posibilidad de jornadas irregulares en función de las necesidades familiares y personales.*
6) *Medidas de ampliación de licencias y permisos* que legislativamente ya están reguladas en el Estatuto de los Trabajadores. Los artículos 35, 36 y 37 el Estatuto de los Trabajadores habla de los permisos y licencias retribuidas de paternidad, maternidad, reducción horaria... estas medidas, que pueden ser mejoradas en los convenios colectivos. Reivindico la negociación colectiva. Es importantísimo que en este país haya una adecuada negociación colectiva, como ya se dicho esta mañana. No hay que hacer un uso partidista de estas cuestiones, pero es cierto que en este país, en estos momentos, los convenios colectivos de empresa no se están promocionando y divulgando por una fórmula determinada. Muchos empresarios me preguntan cómo van a negociar, con sus tres o cuatro trabajadores, las condiciones laborales. No están preparados, no tiene la costumbre en el asesoramiento para llevar a cabo esa negociación de una manera adecuada. Esto quiere

decir que es necesario que los convenios de este país, los sectoriales, fundamentalmente los provinciales, se pongan manos a la obra para que en estos convenios se recojan medidas de conciliación y de racionalización de horarios. Como decía el representante de CC. OO., tal vez no sea el momento adecuado. Se está negociando ahora tiempo de trabajo, salario… pero los convenios colectivos tienen que negociar todas esas cuestiones. Una empresa de este país hablaba del "salario emocional". "Salario emocional" es la calidad de vida del trabajador. Como trabajadores, no buscamos tanto el salario retributivo, la cuantía económica, como el salario emocional.

7) Finalmente, otra medida que podemos implantar sin necesidad de ser una gran empresa son los *protocolos de reuniones* en todos los ámbitos productivos. Habrá que adaptarse y ponerlos en funcionamiento, para lo cual hay que predicar con el ejemplo. Por ejemplo, desde que llegué a la Dirección General del Trabajo, lo tengo protocolizado. Además, fui nombrado representante del Gobierno de Aragón en la Comisión Nacional de Racionalización de Horarios y en la Organización de Horarios para la Comunidad Europea y desde que me he puesto a leer sobre estas cuestiones, en las cuales era un absoluto ignorante y no le daba la importancia adecuada, lo he puesto en práctica y llevo tres años racionalizando primero por obligación y ahora por absoluto convencimiento. ¿Qué es protocolarizar reuniones? Pues por ejemplo establecer horarios de entrada y de salida, o por ejemplo me pueden venir a ver a las dos, a las tres o a las cuatro, pero no tiene por qué ser necesario comer con nadie para tratar cuestiones de trabajo. Ponedlo en práctica. Por otro lado, procuro irme a casa a las 18 o 18:30 h. Y llego a trabajar a las 8:30 o 9 h. Evidentemente, si no me marcho a esa hora no voy a obligar a nadie a quedarse en el trabajo. Puede estarlo, no digo que no, porque hay algunos que tienen jornada partida, pero el Director General comiendo en el trabajo se marcha de 18-18:30 h. Insisto que primero fue por obligación y ahora, absolutamente, por convencimiento.

Dicho esto, paso a presentar a los ponentes. A diferencia de mi compañera, iré presentando a los ponentes a medida que vayan interviniendo.

Los ponentes de esta mesa representan a empresas que tienen todo esto interiorizado y aplicado.

En primer lugar, interviene D. Ignacio Midón Martínez, que es Director de RR. HH. de la Dirección Territorial de Navarra, Aragón y La Rioja de La Caixa. Es Técnico Superior en Informática de Gestión, Máster en Dirección y Administración de Empresas MBA. Tras trabajar en diversas entidades financieras, se incorporó a La Caixa en 1998 donde ha formado parte de departamentos como el Departamento de Eficiencia y Organización y, desde el año 2012 tras la integración de Banca Cívica en CaixaBank, es nombrado Director de RR. HH. de la Dirección Territorial de Navarra, Aragón y La Rioja.

D. Ignacio Midón Martínez
Director de RR. HH. de la Dirección Territorial de Navarra, Aragón y La Rioja de La Caixa
Ponente

Voy a exponer los pasos que se han dado en "la Caixa" con el objetivo de dar paso a una cultura de evaluación de competencias y resultados, englobado en diferentes medidas que se han adaptado siempre dentro de los planes de igualdad y conciliación acordados en nuestra entidad, así como su inclusión dentro de los planes estratégicos de la entidad.

En definitiva, cuando hablamos de cambios en la organización del tiempo de trabajo basado en productividad, dirigidos a una mayor competitividad, estamos hablando de un cambio en la evaluación de nuestros empleados, en la medición de sus resultados y todo ello debe ir englobado en los planes de igualdad y de conciliación desarrollados por la entidad.

En el año 2006, se realizó una encuesta sobre conciliación personal y profesional a la que contestaron 13.500 empleados y empleadas, y que nos ayudó a diseñar un mapa de medidas que de forma integral pudiera ofrecer diferentes opciones según el momento vital en el que estuvieran.

Esta encuesta nos permitió identificar las necesidades, que son más frecuentes para aquellas personas en quienes, por razones culturales, sociales, biológicas en el caso de maternidades y familiares, recae especialmente esta responsabilidad.

Nuestros empleados se encuentran con estas necesidades frecuentemente y, además, ostentando cargos directivos en la Organización.

El objetivo en material de conciliación de la vida personal y laboral es continuar con la política de mejora continua e impulsar el uso responsable de las medidas de conciliación, fomentando la política de corresponsabilidad laboral entre la entidad y las personas que trabajan en ella.

- Desde el ámbito de Recursos Humanos de "la Caixa", vimos que podíamos aportar valor a nuestra entidad, proponiendo acciones que facilitasen la adaptación de horarios personales y profesionales a nuestros empleados, teniendo en cuenta que:

  - Los 30.100 empleados que conforman la plantilla, son el principal activo de la entidad.
  - Cada vez nuestros empleados dan más valor al tiempo personal, formando parte del salario emocional.

Sabiendo que partíamos de unos condicionantes que no podíamos obviar:

- Somos una entidad al servicio del cliente, y a él nos debemos.
- Disponemos de una red de 6.300 oficinas con una dispersión geográfica importante en todo el territorio nacional.
- Algunas de estas oficinas de pequeño tamaño (2-3 empleados) hasta centros de más de 30 empleados.
- Sujetos a un marco laboral y regulatorio rígido, que en nuestro caso nos impone una jornada anual determinada y un horario laboral determinado.

En base a todo lo anterior, en CaixaBank, nos marcamos unos objetivos:

- Retornar a una cultura del esfuerzo y la corresponsabilidad. En definitiva, trabajar mejor.
- Reorientar el desempeño profesional, con un objetivo de aportar valor, que no se mida en unidad tiempo, sino en unidad eficiencia y productividad.
- Criterios de gestión de personas basados en el respeto a las necesidades personales y familiares.
- Buscar la flexibilización de los tiempos.
- Detectar áreas de mejora en la organización del tiempo de trabajo.

Armonizar vida personal y profesional. Plan de Igualdad

Desde entonces, nuestra entidad, ha recorrido un largo camino en igualdad y conciliación, dirigido a la armonización de la vida personal y profesional.

La incorporación de medidas para la armonización de la vida laboral y personal, medidas que ayuden a organizar mejor nuestro tiempo de trabajo, permiten mejorar la productividad y competitividad de la empresa, alejar la cultura del presentismo y mejorar la reputación de la marca.

En 2006, "la Caixa" obtuvo el certificado del programa Óptima, como empresa colaboradora en el proceso de alcanzar la igualdad de mujeres y hombres *(dando respuesta a la iniciativa promovida por el Instituto de la Mujer, dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales)*, a fin de fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas.

En diciembre de 2007 se firmó junto con la Representación Legal de los Trabajadores, el Protocolo de Igualdad y Conciliación en "la Caixa", como un conjunto de medidas de conciliación adicionales a las reguladas en el convenio y otros pactos internos.

(En julio de 2008, las partes firmantes en el Protocolo de Igualdad y Conciliación se comprometieron a continuar negociando el Plan de Igualdad y un acuerdo para la prevención, el tratamiento y la eliminación de cualquier tipo de acoso dentro del ámbito profesional de la entidad).

En 2010, Certificado "Empresa familiarmente responsable".

En 2011, Distintivo de Igualdad en la empresa.

En 2013, nos hemos vuelto a recertificar como "Empresa familiarmente responsable" con una puntuación B: Empresa proactiva.

Este compromiso histórico de "la Caixa" con el bienestar de su plantilla es el que ha permitido que la entidad se haya erigido como una compañía de referencia en materia de gestión de personas, materializándose en posiciones de liderazgo en *rankings* como el Monitor Español de Reputación Corporativa "Merco Personas" u obteniendo reconocimientos como el de "Empresa con el trato más justo" en el estudio Best Workplaces España de 2008.

Un aspecto fundamental para avanzar responsablemente en esta dirección, es la inclusión de las políticas de igualdad y conciliación en el Plan Estratégico 2007-2010 de la entidad, hecho nada común en las organizaciones y ratificado en el Plan Estratégico 2011-2014, en el que se recoge de forma expresa el compromiso y voluntad institucional de aprovechar y desarrollar todo el talento en las personas que forman parte de la entidad, como elemento clave para conseguir los objetivos.

Manifiesto del Plan de Igualdad y Conciliación en CaixaBank

En este Plan de Igualdad, las partes tienen el compromiso de continuar integrando la perspectiva de igualdad de trato y de oportunidades como un principio fundamental de la organización en la cultura organizativa. Su compromiso es dinamizar un modelo que vaya más allá de la lógica de los permisos y resto de medidas de conciliación ya recogidos en el Pacto de Igualdad y Conciliación de diciembre del 2007.

Hay que hablar de las personas, de talento, de usos del tiempo, de una nueva cultura del trabajo con el fin de que revierta en una mayor eficiencia de los equipos, en la entidad y en el bienestar de las personas.

Dentro de los objetivos de este plan, se recoge, en lo referente a la organización del tiempo de trabajo, lo siguiente:

- Reforzar el conocimiento de las medidas disponibles para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y las de usos del tiempo, facilitando el compromiso y sentido de la responsabilidad por parte de los empleados y empleadas.

Los principales ejes de las políticas de igualdad y conciliación de CaixaBank:

- Fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Conseguir una mayor eficiencia en la gestión del tiempo.

- Potenciar la diversidad de los equipos de trabajo y armonizar la vida profesional y personal.
- Igualdad de trato y oportunidades para todos los empleados y empleadas. Este año y por primera vez en la historia de la entidad, el 50,5 % de la plantilla son mujeres.
- Reforzar el conocimiento de las medidas disponibles para la conciliación de la vida laboral y personal.
- Seguimiento de la correcta aplicación de los protocolos firmados en materia de igualdad.
- Evaluar periódicamente las medidas del plan de igualdad que permite actuar en un modelo de mejora continua.
- Mejorar la eficiencia de las reuniones y los ciclos formativos.

A partir de este manifiesto y un diagnóstico previo de la situación organizativa de la entidad, se establecen 11 medidas, entre las que se encuentran las siguientes, que afectan al tema de debate en esta mesa redonda:

- Procesos de selección.
- Política de compensación.
- Procesos de desarrollo y promoción.
- Planes de formación.
- Conciliación de la vida laboral y familiar.

Las políticas que facilitan la conciliación del trabajo y de la vida personal, todas las medidas que engloban el denominado "salario emocional" deben pasar a ocupar un lugar de la estrategia emocional.

Es importante que las horas de presencia dejen de ser el indicador del compromiso del empleado con la entidad.

En el pasado, se ha convivido con los valores y costumbres que priorizaban la presencia sobre la eficiencia. Es evidente que en los momentos actuales se hace más necesario que nunca aumentar la productividad y la eficiencia. Esta reflexión debe servirnos como reflexión útil para nuestras empresas, revisando, cada uno en su ámbito, la actividad empresarial para producir más y mejor en la unidad/tiempo y que nos permite ser más competitivos. Los españoles trabajan muchas horas pero producen poco.

CaixaBank ha apostado por una política de retos que se fijan a principio de año, de tal forma que la gestión retributiva se realiza en base a la consecución de los retos, los cuales también están asociados con la evaluación por competencias. Esto reafirma que no se valora el presentismo sino la consecución de objetivos.

Procesos de selección

La proporción de nuevas incorporaciones en 2010, siguió la tendencia de los últimos años, incorporando a un 53 % de mujeres y un 47 % de hombres.

Se estandarizarán los guiones o modelos de entrevistas para que contengan la información necesaria, relevante y objetiva de la persona referente a la posición o función o condiciones laborales a la que aspira; aportando a la valoración aquellos aspectos tales como la gestión del tiempo y la planificación de actividades que tendrán un impacto positivo en el ámbito profesional.

Política de compensación

Política retributiva basada en contribución y evaluada con procesos transparentes y objetivos, garantizando la ausencia de discriminación por cualquier razón establecida en la ley.

"Una incorrecta gestión del tiempo se debe a la falta de objetivos previamente definidos".

- Comunicando de forma clara y transparente el programa de retos vigente en cada momento, que está basado en principios de no discriminación, rendimiento y cumplimiento de retos o objetivos.
- Comunicar la compensación total del empleado o empleada, con el fin de contribuir a poner en conocimiento y en valor el resto de compensaciones, a parte de la dineraria, que "la Caixa" pone a su disposición.
- La política retributiva fija y variable mantendrá el criterio de no discriminación por motivos de ausencias por baja por maternidad/paternidad, riesgo durante el embarazo y lactancia, etc. ya acordados.

Procesos de desarrollo y promoción

Fomentar el desarrollo profesional, contribuyendo a hacer crecer el talento en esta entidad, permitiendo una mejor adecuación de la persona a aquellos puestos para los que se está más capacitada. La cultura directiva debe primar el rendimiento, la capacidad y el compromiso. Debe poner en valor la riqueza de la diversidad, fomentando la corresponsabilidad y permitiendo la armonía del tiempo familiar y personal de las personas con las necesidades de la entidad.

- Incluir en los programas de desarrollo directivo los principios de igualdad de oportunidades, así como formación en el uso de herramientas que ayuden a mejorar la eficiencia del tipo de trabajo: gestión de agenda, de reuniones, uso de nuevas tecnologías, etc.
- Los programas de desarrollo mantendrán el criterio de no discriminación por motivos de ausencias por baja por maternidad o paternidad, riesgo en el embarazo y lactancia.
- Facilitar que aquellas personas que haciendo uso de alguna medida de conciliación o de maternidad se ausenten del ámbito laboral de forma planificada por un periodo superior a cuatro meses consecutivos puedan a su retorno continuar su desarrollo profesional en la entidad.

Planes de formación

Flexibilizar el modelo formativo para favorecer la conciliación e incentivar la igualdad de oportunidades, fomentando la máxima participación de la plantilla en los procesos formativos.

Fomentando el uso de los canales virtuales como una herramienta útil para facilitar la conciliación y uso de los tiempos. Asimismo, facilitando el acceso de dichos cursos por parte de las personas que se encuentren en situaciones especialmente protegidas. Se planificará la formación con el fin de minimizar los desplazamientos siempre que sea posible.

Conciliación de la vida familiar y laboral

Asimismo, se visualiza el compromiso de "la Caixa" para fomentar la compatibilidad entre el desarrollo profesional y la vida familiar y personal, adaptándose así a las necesidades de las personas que trabajan en esta entidad, muestra de la diversidad de la sociedad actual.

El objetivo en esta materia es continuar con la política de mejora continua, impulsar el uso responsable de las medidas de conciliación, fomentando la política de corresponsabilidad laboral entre "la Caixa" y las personas que trabajan en ella.

- Se establecerán y publicitarán de forma clara y transparente a toda la plantilla un conjunto de recomendaciones para fomentar las buenas prácticas generalmente aceptadas para el buen uso y compatibilidad de los tiempos familiar, personal y laboral: prácticas de gestión eficiente de las reuniones, prácticas de gestión de las agendas, etc.

Entre las medidas establecidas:

Flexibilidad horaria

El concepto de *flexibilidad horaria* cada vez alcanza a más roles profesionales y, en consecuencia, a más personas. Su aplicación permite la compaginación de las necesidades personales y, en muchos casos, de las necesidades de sus clientes.

Un sistema con flexibilidad horaria, a voluntad propia del interesado, compatible con el respeto a su jornada y cómputo horario, se basa en el autocontrol por parte del interesado a partir del registro de entradas y salidas, así como las ausencias e incidencias.

Una parte importante de la plantilla puede acogerse actualmente a las diferentes opciones de flexibilidad horaria, dependiendo de su asignación funcional.

Actualmente tenemos 17.701 personas con flexibilidad horaria, que corresponde al 58,8 % de la plantilla.

Medidas de conciliación

En CaixaBank hemos avanzado en este sentido, mediante acuerdos con la Representación Sindical, que implican el compromiso de comentar la compatibilidad entre el desarrollo profesional y el personal.

- Adaptación de la jornada de trabajo. Reducciones de jornadas entre 1/8 y 50 % para cuidado de hijos menores de doce años e ilimitada en caso de hijos minusválidos.
- Permisos de corta duración.
- Ampliación de permisos regulados: tres días.
- Excedencias y permisos no retribuidos. Ampliado a situaciones de cuidado de dependientes, ONG, estudios.
- Plan de formación en materia de igualdad y conciliación.
- Mejora de la eficiencia de reuniones. Con recomendación de hora de inicio y fin, y duración mínima.

Durante 2012 más de 5.612 empleados se acogieron a alguna de las medidas de conciliación y 4.027 empleados en 2013.

Condiciones de trabajo – Nuevas tecnologías

Para facilitar la conciliación de la vida personal y laboral de los profesionales que conforman la entidad, es imprescindible ser muy eficientes en el uso del tiempo.

Esto supone trabajar de una forma distinta, haciendo uso de las herramientas de las que dispone la entidad.

"la Caixa" ha seguido una política de inversión en nuevas tecnologías que supone trabajar de una forma más eficiente.

Como por ejemplo, la implantación de herramientas y dispositivos que permiten realizar videoconferencias, audioconferencias y reuniones virtuales desde el ordenador, contribuyendo notablemente a la flexibilidad horaria, evitando desplazamientos y promoviendo la relación entre los equipos a pesar de las distancias geográficas, evidencia de ello son las más de 1.500 reuniones que se realizan al mes, que permiten además la posibilidad de compartir y modificar si cabe los documentos en pantalla durante la reunión, lo cual conlleva un ahorro considerable del tiempo con el consiguiente incremento de la productividad.

Otra evidencia de esta política, es la existencia de una plataforma virtual para que los empleados y empleadas de "la Caixa" realicen su formación. Esta plataforma es virtual y se puede acceder a la misma en cualquier momento y lugar desde la Intranet de la Caixa o desde casa a través de Internet. Desde su inicio, más de 20.000 empleados han podido

desarrollarse a través de itinerarios formativos mediante cursos de aprendizaje que están a disposición de todos los empleados para mejorar su conocimiento en productos y negocio.

Se desarrollan programas de formación en el uso de herramientas que ayuden a mejorar la eficiencia del tiempo de trabajo, como la gestión de la agenda, las reuniones y el uso de nuevas tecnologías.

El año pasado, también se han puesto en marcha iniciativas que fomentan la participación, la comunicación y la movilidad.

Una de ellas es CONECTA, con más de 16.000 empleados participando cada mes. CONECTA es una red social profesional que permite desarrollar una nueva manera de colaboración interna, que hace posible estar conectados de forma permanente entre los empleados para compartir y opinar sobre los temas y actividades del grupo de trabajo al que pertenecen. El primer efecto, además de una mayor colaboración, es el ahorro de tiempo a través de la eliminación de correos electrónicos, reuniones innecesarias y duplicidad de tareas.

En esta misma línea, otra de las iniciativas implantadas este año es IMAGINA, el espacio que permite aportar ideas innovadoras a los empleados, las cuales pueden ser comentadas y votadas. Este espacio permite, asimismo, compartir conocimientos e identificar todas aquellas tareas que nos permitan avanzar hacia una organización más flexible y eficiente.

Conclusiones

Tras el recorrido que hemos realizado en nuestra entidad y para retomar una cultura de esfuerzo, reorientada al desempeño profesional, aportando valor, no midiéndola en tiempo, huyendo del presentismo y basándonos en efectividad y la productividad, haciéndonos competitivos en nuestro sector, debemos gestionar el tiempo de trabajo, organizándolo atendiendo a las necesidades personales y familiares, gestionando personas.

Para buscar una flexibilización de los tiempos, es necesario adaptar nuestras empresas para que nuestros empleados tengan objetivos claros en su desempeño, medibles y aceptados.

Debemos comprometernos con dinamizar modelos, más allá de la lógica de los permisos, que permita facilitar la conciliación de la vida familiar y personal y la profesional.

Debemos adaptar nuestros procesos organizativos, invertir en nuevas tecnológicas que permitan adaptar las condiciones de trabajo a las diferentes necesidades.

Las evaluaciones por competencias, las aptitudes analizadas, las actitudes, la definición clara y transparente de los objetivos y de los logros son determinantes para que la organización de

los tiempos de trabajo basados en la conciliación y flexibilización horaria permita ganar en productividad y alejar la cultura del presentismo en el puesto de trabajo.

En definitiva, debemos trabajar desde todos los ámbitos de la Organización, como objetivo estratégico, fomentar la política de corresponsabilidad laboral entre la entidad y las personas que trabajan en ella.

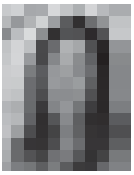
D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón
Presidente-moderador

Muchas gracias, Ignacio.

Seguidamente intervendrá Anastasia de las Peñas Quintana que, actualmente, es Subdirectora de Relaciones Laborales y Sociales de MAPFRE. Es licenciada en Derecho y diplomada en Derecho del Trabajo en la Universidad Complutense de Madrid y en la Escuela de Prácticas Jurídicas de esta Universidad, posgrado en Dirección de RR. HH. por ICADE, Agente de Igualdad, y también tiene un Máster en Intervención Social y Dependencia. Ha desarrollado su vida profesional en MAPFRE desde el año 1994, fue abogada laboralista, durante el periodo 2001-2007, fue Jefe de la Asesoría Jurídica y a partir de 2007, y hasta la actualidad, Subdirectora de Relaciones Laborales y Sociales.

Tienes la palabra, Anastasia.

Dña. Anastasia de las Peñas Quintana
Subdirectora de Relaciones Laborales y Sociales de MAPFRE
Ponente



En primer lugar, en nombre de MAPFRE, nuestro agradecimiento a ARHOE y en especial a su Presidente D. Ignacio Buqueras, que siempre nos tiene presentes para participar en sus iniciativas, que con tanto tesón y rigor lleva a cabo y que sin ninguna duda están haciendo que la sociedad española en general reflexione sobre cuestiones de calado, cuestiones que nos van a ayudar a todos a ser más felices.

Estamos de acuerdo en que es necesaria *"una profunda modificación de los horarios en España, que nos ayude a ser más felices, a tener más calidad de vida, y a ser más productivos y competitivos".*

"El tiempo es un bien escaso que hay que cuidar y que hay que saber gestionar". Como reza el Manifiesto de ARHOE: "*el tiempo es un bien único e insustituible, al que debemos dar el máximo valor".*

MAPFRE es un grupo asegurador español, líder en el mercado español y presente en 46 países de los cinco continentes. Cuenta con cerca de 36.000 empleados en todo el mundo y presta servicio a más de 23 millones de clientes a través de su red de 5.390 oficinas y 62.000 agentes, delegados y corredores. Sus ingresos el año pasado superaron los veinticinco mil millones de euros y su beneficio antes de impuestos se elevó a 1.370 millones de euros.

Muchos de ustedes deben estar pensando que con estas magnitudes, la realidad de MAPFRE es muy diferente a la suya, porque hoy aquí presente en este Congreso probablemente sea mayoritaria la representación del tejido empresarial español que está constituido por pymes.

Sin embargo, a pesar de estas magnitudes, en MAPFRE tenemos una realidad que se asemeja a la de la pyme, compartimos problemáticas en torno a la organización del tiempo de trabajo.

En MAPFRE, como empresa de servicios, tenemos que atender a nuestro cliente las 24 horas del día los 365 días del año.

Me quedo tirado con el coche y necesito una grúa, una fuga de agua en mi piso, una urgencia médica, el fallecimiento de un familiar asegurado, un percance en un viaje al extranjero.

Necesitamos estar permanentemente al servicio de nuestros asegurados.

¿Esto significa que todos los empleados de la compañía tengan que estar disponibles las 24 horas del día los 365 días del año? Lógicamente no.

En la misma empresa encontramos diferentes realidades:

Oficinas de atención al público

Este es el ámbito de MAPFRE que más se asemeja a una pyme, pues podemos encontrar oficinas en las que trabajan dos, tres personas como unidades productivas independientes que tienen que cumplir con sus objetivos de venta. Hay dos tipos de oficinas:

- Oficinas directas: empleados en plantilla. El horario de atención al público en oficinas es de lunes a jueves, de 9 a 14 y de 15:30 a 18:30, y los viernes 8 a 14:30, y en periodo estival jornada intensiva 8 a 15 h.
- Oficinas delegadas: mediadores, personas con relación mercantil con MAPFRE, empresarios del seguro. Horario más extenso hasta las 20:00 h.

Históricamente, MAPFRE ha estado presente físicamente para sus clientes, la red de oficinas es un gran valor de MAPFRE. Nuestros clientes valoran mucho poder acudir personalmente a las oficinas para realizar sus gestiones. Por eso, MAPFRE no ha renunciado a seguir presente, aunque también ha apostado por la atención telefónica e Internet.

Adicionalmente, MAPFRE cuenta con un **call center** propio, con aproximadamente 1.000 personas, con horarios especiales para atención telefónica 24 horas 365 días al año. Turnos fijos y rotativos de mañana, tarde y noche. Más adelante hablaré de este ámbito de la compañía en la que hemos implantado el teletrabajo.

Servicios centrales. El horario es de lunes a jueves, de 8 a 17 h, con flexibilidad de entrada y salida de hora y media, tiempo para comida de una hora, flexible hasta hora y media. Los viernes y en periodo estival, del 15 de junio al 15 de septiembre, jornada intensiva igual que las oficinas de atención al público. Desde servicios centrales se presta servicio a su vez al resto.

En MAPFRE hemos intentado hacer un esfuerzo de racionalización de horarios manteniendo el foco en:

- nuestra necesidad básica, que es *atender al cliente,* pero a la vez
- procurando conceder las *mejores condiciones a nuestros empleados.*

No podemos perder de vista:

- que vivimos del servicio al cliente y
- que, por otro lado, las empresas están compuestas por personas, que tienen unas necesidades que satisfacer, y si bien hoy la primera necesidad es la de mantener su puesto de trabajo, no podemos obviar que existen otras, personales y familiares, que en la medida de lo posible debe intentarse que sean atendidas, porque ello también afectará a la buena marcha de la empresa. Porque empleados felices son empleados más productivos. Aunque suene a tópico. Nuestro lema es *"personas que cuidan de personas"* y esta filosofía la hacemos extensiva a los empleados.

Entonces ante esta realidad de horarios y necesidades dispares, ¿cabe plantearse nuevas formas de organización del trabajo? Si entendemos por nuevas formas de organización del trabajo, la flexibilización espacial y temporal, pues la respuesta es que cabe. Seamos realistas, no en todos los ámbitos de la organización, pero en muchos sí es posible.

El modelo de trabajo flexible es una alternativa de organización del trabajo, cuya implantación está experimentando una importante expansión en muchas compañías. El trabajo flexible supone:

- en términos de ubicación física, prestar servicios desde localizaciones distintas al centro de trabajo habitual sin necesidad de una presencia continua en este,
- y en términos de tiempo de trabajo, supone prestar servicios sin una sujeción estricta a los horarios predeterminados en la compañía.

Dónde cabe plantearse nuevas organizaciones del tiempo de trabajo:

- En MAPFRE hay puestos de trabajo en los que la prestación de servicios fuera de la oficina es inherente a las tareas que desarrollan. Estos son, por ejemplo, asesores comerciales, técnicos de prevención de riesgos laborales, peritos y auditores internos.
- Hay otros puestos en los que prestar servicios fuera de la oficina no es inherente a las funciones a desarrollar; sin embargo, sí son susceptibles de flexibilización horaria y/o espacial.
- Y por último, hay otros puestos en los que no es viable una flexibilidad ni horaria ni espacial, como son el personal que presta servicio en oficinas directas de atención al público. Estas oficinas son como las tiendas, no es posible que los empleados trabajen en una ubicación diferente a la oficina ni con el horario que más les convenga.

¿Qué hace falta para implantar un modelo del trabajo flexible? Cada empresa, de acuerdo con su realidad, debe:

- Ser muy consciente de las necesidades del cliente.
- Tener claro dónde es viable la flexibilización espacial y temporal, y dónde no lo es.
- Saber de qué medios tecnológicos dispone y puede disponer la empresa.
- Contar con una cultura de la productividad y rendimiento:

  - Abandonar la idea de que se pierde el control sobre los empleados. El enemigo número uno del trabajo flexible es la *cultura de la presencia*. Las empresas que están evolucionando de una cultura del presentismo a una cultura del rendimiento, en las que se valoran los resultados y consecución de objetivos y no el tiempo de presencia del empleado en el centro de trabajo, están ya experimentando las ventajas que reporta este sistema de trabajo. La cultura de la presencia, no solo crea un concepto erróneo de empleado productivo y eficiente, sino que además impide la conciliación de la vida laboral y personal, perjudican la calidad de vida de los empleados y no son rentables para las empresas.
  - Confiar en sus empleados, pues para generar compromiso en ellos la empresa debe transmitir confianza. *Cambio de estilo de liderazgo:* queremos jefes que inspiren confianza, no queremos jefes controladores porque son profesionales que no se fían de su equipo y la confianza es el motor del compromiso y el compromiso de los empleados no se mide por el tiempo de permanencia en la empresa sino por la actitud ante el trabajo.

- Enseñar a nuestros empleados y directivos a gestionar el tiempo para ser más productivos. Las empresas debemos ayudar a que nuestros trabajadores aprendan a gestionar bien el tiempo. La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas valoran cada vez más en sus trabajadores, ya que este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización. Y además enseñar a gestionar en remoto.
- Contar con sistemas de valoración del rendimiento adecuados.

Para implantar un modelo de trabajo flexible en MAPFRE, estamos:

- Trabajando en consolidar una cultura de la eficiencia y del rendimiento, aprovechamiento y gestión del tiempo, tanto para empleados como para directivos y mandos:

- Gestión del tiempo.
- Reuniones eficaces.
- Gestión del correo electrónico.

- Invirtiendo en recursos tecnológicos que contribuyan también a que seamos más productivos.

Contamos con una experiencia muy positiva de teletrabajo en el *call center* de MAPFRE. Noventa personas prestando servicios desde su domicilio, sujetos a sus turnos. Es un ámbito en el que la productividad está muy medida: número de llamadas atendidas, tiempos de respuesta, etc. Solo acceden aquellos gestores telefónicos que tienen un nivel de desempeño alto.

Beneficios que nos ha reportado:

- contención de espacios-incremento de plantilla sin necesidad de incrementar el espacio de las sedes,
- mayor motivación de los empleados porque concilian mejor y ahorran gastos de desplazamientos (verano),
- incremento de desempeño no tanto de los teletrabajadores, que ya tenían unos niveles de desempeño altos, sino de aquellos que aspiran a teletrabajar e incrementan su desempeño para que se les ofrezca.

Somos conscientes que el trabajo flexible es una opción que reporta múltiples ventajas no solo para la empresa y sus empleados, sino para sus familias, la sociedad y el medio ambiente.

- Ahorro de costes fijos para la empresa fundamentalmente debido a la reducción del espacio físico.
- Ahorro de gastos para el empleado fundamentalmente debido a la reducción de desplazamientos.
- Incremento del compromiso y motivación de los empleados y les permite desarrollar competencias como autosuficiencia y proactividad.
- Adecuada valoración del empleado: por sus resultados no por la horas de presencia en la oficina.
- Facilita la conciliación de la vida laboral y personal.
- Incremento de la productividad y eficiencia.

Todos estos aspectos parece que tienen incidencia en la competitividad de la empresa, ¿verdad? Factor clave de la competitividad.

Para finalizar mi exposición, nos podemos preguntar: ¿cuánto cuesta implantar nuevas medidas de organización del tiempo trabajo?

Porque en estos momentos que como todos sabemos son bastantes complicados para nuestra economía y, en consecuencia, para nuestras empresas —sobre todo pequeñas y medianas empresas que luchan por salir adelante, y cuyo principal problema es conseguir financiación y clientes y que estos les paguen sus productos o servicios— podría plantearse si resulta lo más adecuado hablar de conciliación y de nuevas medidas de organización del trabajo, cuando en lo que estamos pensando es en que se trabaje más ¿o quizás estaría mejor dicho que seamos más productivos?

Será la situación de la empresa la que le permita establecer su margen de maniobra, para adecuar los horarios y las medidas de conciliación y de organización del tiempo de trabajo a su realidad.

Pero no nos planteemos: ¿cuánto cuesta implantar medidas de organización del trabajo? La pregunta debería ser: ¿cuánto me puede costar no implantarlas?

Factor clave de competitividad porque:

- facilita el equilibrio entre el ámbito laboral, el personal/familiar de los trabajadores,
- incrementa el compromiso de la plantilla con la empresa y su satisfacción y bienestar personal y profesional,
- atrae y fideliza talento y
- favorece la productividad.

Una mala organización del tiempo nos hará perder mucho tiempo y esto va ligado a perder dinero o dejar de ganarlo. Seas gran empresa o pyme.

Una inversión para su futuro.

D. Jesús Divassón Medívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón
Presidente-moderador

La tercera ponencia corre a cargo de Joan Pons Prieto, cofundador de la empresa WorkMeter. Joan es un joven emprendedor. De su currículum llama la atención que con catorce años ya empezó a crear sus primeros programas en tecnología. En 1988, y entiendo que sin haber terminado todavía los estudios en Ingeniería de Telecomunicaciones, ya fue el creador del primer antivirus en España. La palabra "creador" se repite en todo su currículum: en el año 95 creó el primer portal inmobiliario en Internet; en 2000 fundó NTR, compañía que alcanzó un importante volumen de facturación; fundador de Silom System y cofundador de la empresa WorkMeter, que trata de medir y asesorar a compañías para el mejor uso de los recursos y para la implementación de nuevas fórmulas de trabajo más eficientes.

D. Joan Pons Prieto
CEO de WorkMeter
Ponente

Buenas tardes a todos.

En primer lugar, haré una breve introducción de lo que hacemos.

WorkMeter es una plataforma corporativa de gestión de la productividad.

Es una solución de software que mide de forma no intrusiva y totalmente automática (y por lo tanto, totalmente objetiva) lo que hacen las personas con los dispositivos (ordenador, teléfono, móvil, etc.), y genera métricas y gráficos de esfuerzo, tiempo y productividad, que el propio empleado utiliza para tomar consciencia de cómo está trabajando, mejorar y demostrar su esfuerzo, preservando siempre la privacidad de las personas.

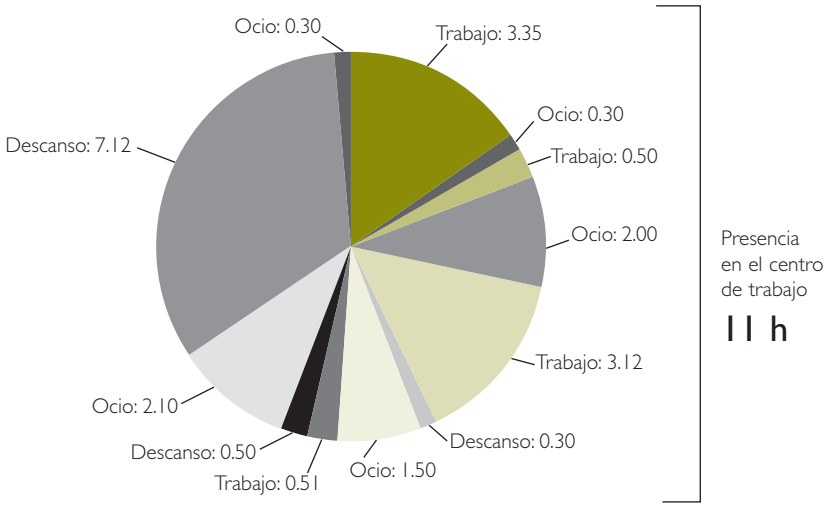
Lo hemos implantado en cientos de compañías, y uno de los motivos ha sido afrontar el reto que tienen las organizaciones frente a la flexibilización, como por ejemplo el uso de las redes sociales desde el trabajo, el horario flexible o el teletrabajo.

Fruto de esta experiencia, voy a compartir con ustedes nuestra visión de la flexibilidad laboral, y la importancia de las métricas.

Nosotros, siguiendo mi vocación, desplegamos tecnología en organizaciones, tanto públicas como privadas, para medir y mejorar el rendimiento y la productividad. Este proyecto me ha dado el privilegio de conocer muchas empresas desde dentro y lo que quiero compartir, centrándome en la mesa que lleva como título *"Organización del tiempo de trabajo"* (además es curioso porque es tiempo de trabajo, no tiempo en el trabajo), son algunos datos y algunas experiencias en buenas prácticas que hacen las empresas. En definitiva, proveer de herramientas y fundamentos para gestionar mejor el tiempo de trabajo, de cómo nos organizamos.

Se dice que, idealmente, deberíamos tener ocho horas para dormir, ocho horas para descansar y ocho horas para trabajar.

Nosotros no buscamos este equilibrio. Para nosotros, nuestro tiempo es como un queso Gruyère. Pasamos mucho tiempo en nuestro centro de trabajo (la media que tenemos registrada en unas cuatrocientas compañías y unos 15.000 trabajadores, es de alrededor de once horas en el centro de trabajo), con lo cual conciliar vida personal y profesional es complicado.



Hasta hace unos doscientos años no existía ninguna separación entre la vida laboral y personal, solo había vida en general. La gente se despertaba, desayunaba, daba comida a los animales, cosechaba la fruta, arreglaba ropa, preparaba comida, etc., todo en el mismo día sin etiquetar las actividades como trabajo o personal.

La revolución industrial cambió todo eso. Para que las fábricas pudieran funcionar, fue imprescindible que todos los empleados estuvieran presentes al mismo tiempo. La introducción del horario fijo hizo que los empleados de las fábricas tuvieran una clara distinción entre el tiempo que estaban trabajando en la fábrica y el tiempo que estaban en casa.

La siguiente revolución en la manera de trabajar, el trabajo de conocimiento en las oficinas, también tenía un impacto grande en la manera de trabajar, pero extrañamente no acabó con los horarios fijos. Gran parte de las tareas en una oficina no requieren la presencia de otras personas y con la tecnología actual se podría hacerlas en cualquier sitio y/u hora.

La flexibilidad laboral ya no es un proyecto, salvo que nos la tengamos que plantear en la empresa, es una realidad que tenemos incorporada dentro de la empresa. Aquí todo el mundo tiene su móvil y ha contestado una llamada de trabajo durante una comida, o a las ocho de la noche, o a media mañana ha tenido que solucionar un tema personal. La flexibilidad es una realidad.

La revista *Forbes* ha hecho una encuesta que ha titulado "El trabajo ya no es un sitio, es una actitud". Ha preguntado a varios cientos de trabajadores y el 98 % envía correos durante el fin de semana, el 63 % comprueba el correo cada una o dos horas fuera de la oficina, toman decisiones de negocio mientras están en casa, prácticamente nadie desconecta del todo cuando está de vacaciones, estamos permanentemente conectados... Lo más llamativo es que el 98 % de las personas entrevistadas han solucionado temas personales mientras estaban en el trabajo. Son los llamados "empleados 2.0".

- 98 % envía *emails* de noche o en fin de semana.
- 63 % comprueba su correo cada 1-2 h, fuera de horas.
- 53 % se levantó mientras comía por una llamada de trabajo.
- 59 % tomó decisiones de negocio estando en casa.
- 3 % no ha hablado o enviado/recibido mail durante sus vacaciones.
- 98 % ha tenido que gestionar asuntos personales desde la oficina.

La Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (Femeval) hizo una encuesta, hace poco, y según las estadísticas:

- Solo un 45 % de la jornada laboral en España es productiva,
- un 35 % que se destina a tareas necesarias pero que no aportan rentabilidad,
- el 20 % restante no productivo en el que se produce una pérdida neta de tiempo, recursos y dinero.

Lo cierto es que los datos que tenemos de las empresas nos arrojan informaciones tales como que en muchas organizaciones se pierde más del 50 %, a veces, en reuniones o correo electrónico. Esto significa que si trabajamos menos horas de trabajo efectivo y la mitad se va en reuniones y correo electrónico, estamos haciendo un trabajo efectivo que tal vez no pase de las tres horas al día, aunque el correo electrónico sea parte de nuestro trabajo. Entonces, es normal que digan que somos menos productivos. Y además está la gente de recursos humanos que pide que flexibilicemos, pero flexibilizar es tirar el dinero.

En qué perdemos el tiempo:

- 44,70 % Internet (uso personal).
- 23,40 % Hablando con compañeros.
- 6,80 % Realizando negocios personales.
- 3,90 % Esparcimiento.
- 3,10 % Recados fuera de la oficina.
- 2,30 % Llamadas telefónicas personales.
- 1,30 % Buscando nuevos empleos.
- 1,00 % Haciendo planes personales.
- 1,00 % Llegar tarde.
- 12,50 % Otros.

Según esta experiencia, ¿cuál es el problema? ¿Por qué no nos estamos adaptando a este cambio de modelo, a este cambio cultural, a esta flexibilidad?

El primero es que nos enseñaron geografía en el colegio, nos enseñaron matemáticas, pero no nos enseñaron a gestionar nuestro tiempo. El tiempo se nos va y no somos conscientes de cómo lo invertimos.

Hay un segundo problema que tiene que ver también con la cultura de este país: la desconfianza. Se toman decisiones por percepciones, lo cual provoca que el empleado quiera quedarse hasta la noche para que su jefe le vea, o que el jefe juzgue que el empleado esté trabajando porque está hasta las nueve de la noche. Es lo que llamamos presentismo. Además, nos falta una cultura que tiene el resto de Europa por la historia que tiene este país.

¿Qué soluciones podemos implementar para trabajar estos tres problemas?

Nuestra propuesta es medir:

1. Medir para tomar conciencia de cómo invertimos nuestro tiempo y nuestros esfuerzos.
2. Medir para tomar las decisiones más correctas.
3. Medir para poder flexibilizar lo que demanda la sociedad y los empleados 3.0.

¿Qué sucede cuando mides? Cuando mides, sabes dónde estás. Por ejemplo, si dices: *"voy a hacer una política de reducir las reuniones"*. Está muy bien, pero la verdad es que no sirve para nada si no sabes cuántas reuniones tienes, ni cuánto quieres reducir. Hay que medir para poder poner objetivos de mejora y apelar a la responsabilidad o a la corresponsabilidad que se mencionaba antes entre empresario-empresa-trabajador. Nosotros llamamos corresponsabilidad a los empleados que se inician en el sector 3.0. Al final, la dirección por objetivos es una parte fundamental para adaptarnos a este entorno de flexibilidad. En realidad, las compañías ya tienen objetivo, pero a menudo los tienen a nivel corporativo o estratégico y cuesta bajarlo al nivel operativo de las personas. Por eso, medir también ayuda. Cuando tienes una dirección por objetivos y unas métricas, y la gente sabe adónde va, allí la flexibilidad se da de forma mucho más natural porque el empleado tiene el "tomtom" de su tiempo y de su trabajo para saber hacia dónde va, qué tiene que hacer o cuánto tiene que hacer. Desde luego, si no tienes una dirección por objetivos y no tienes medición, todas las iniciativas de flexibilidad son un error.

Además, si mides puedes entrar en el círculo de la excelencia donde vas midiendo, analizando y mejorando constantemente.

Este es un cuadro de mandos, los empleados y los directivos tenemos que acostumbrarnos a trabajar por objetivos.

Resumiendo, diría que para gestionar el tiempo hay que gestionar la flexibilidad y la realidad laboral, para lo cual se hace necesario medir. Si no medimos, no podemos ni gestionar dónde estamos ni hacia dónde vamos. Es fundamental una dirección por objetivos. Nuestros clientes que consideran implementar las métricas de gestión por objetivos, tienen gente trabajando en casa, tienen horarios flexibles, tienen gente responsable...

Evidentemente, hay que comenzar a condensar los horarios separando el tiempo de ocio y el de trabajo. Esta cultura de llegar y empezar a hablar del fútbol, pasarme dos horas en la oficina hablando de tonterías, ir a comer dos horas y media... Hay que empezar a cambiar la mentalidad como trabajo que debemos hacer a nivel individual y empezar, como decía Anastasia, a valorar el tiempo y a medirlo. Lo que no se puede medir, no se puede gestionar, y eso incluye el tiempo de trabajo.

En resumen:

- Para gestionar el tiempo, hay que gestionar la flexibilidad y la realidad laboral. Se hace necesario medir.

- Es fundamental una gestión por objetivos, con transparencia y corresponsabilidad.
- Condensar horarios y separar el tiempo de ocio y trabajo para organizarse el tiempo, si se puede. Y medirlo.

Como despedida, y a modo de regalo para que vean la importancia que le doy al tiempo, tenía catorce minutos y llevo diez. Los cuatro que me quedan se los regalo a todos ustedes. Muchas gracias.

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón
Presidente-moderador

Comenzamos con el turno de invitados especiales. Para mí es un orgullo contar con las tres personas que están a mi izquierda que son referencia en Aragón, desde el punto de vista asociativo y empresarial.

En primer lugar, Aurelio López de Hita. No se entendería la pequeña y mediana empresa en Aragón sin Aurelio López de Hita. Es licenciado en Educación Física, ha sido y es empresario en el sector de la construcción. Desde el 2005 es Presidente de CEPYME Aragón, Presidente también de CEPYME Zaragoza, Presidente de la Cooperativa de la Pequeña y Mediana Empresa, Vicepresidente del Consejo Social de la Universidad de Zaragoza, Vicepresidente de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa y miembro del Comité Ejecutivo, Vocal de la Junta Directiva de la Confederación Española de Relaciones Empresariales y Vocal del Consejo Económico y Social.

D. Aurelio López de Hita
Presidente de CEPYME Aragón
Invitado especial

Buenas tardes y muchas gracias por su atención. Sobre todo un saludo para los que han venido de fuera de Zaragoza, deseando que su estancia entre nosotros sea agradable, provechosa, que disfruten del centro de esta ciudad plagada de pequeña empresa, de pequeño comercio, de bares, de restaurantes... Digo plagada aunque debería decir *"plagada entre los que desgraciadamente ya no están entre nosotros"*. Siempre que hablo en calidad de presidente de la pequeña y mediana empresa digo lo de la pequeña y mediana empresa que sobrevive.

Me ha agradado mucho que nuestro moderador, mi buen amigo Jesús, haya hablado de la pequeña y mediana empresa como factor fundamental en la economía de España y que realmente tenemos que cuidarla porque en ello nos va mucho. Cuidarla quiere decir, entre

otras muchas cosas que no dependen de nosotros, ni de ustedes ni de mí sino de la normativa, de la regulación, del apoyo, del conocimiento exacto de la situación en la que estamos. Y digo situación porque, como bien ha dicho Jesús, ya no es momento de hablar de crisis, tendríamos que empezar a hablar de la situación creada por una crisis, de la situación creada por años y años de inercia en muchos usos y prácticas entre las que figuran los horarios, su posible racionalización, y la necesaria optimización para hacer viable el compatibilizar la vida familiar, la productividad y tantas y tantas cosas. Pero también es cierto que no podemos reducir aún el mínimo común denominador.

Cuando hablamos de horarios, la primera pregunta que debemos hacernos es: ¿Qué horarios? ¿De quién estamos hablando? ¿De la gran industria? ¿De la administración? ¿De pequeño comercio? ¿De las grandes superficies? ¿De educación? ¿De los servicios? ¿De las profesiones liberales? Ahí nos encontramos con la primera circunstancia y es que son muchos años de inercia, es una cultura determinada, es una climatología, son un tipo de ciudades que no tienen nada que ver con la mayor parte de las ciudades del resto de Europa, pero tenemos que hacer un esfuerzo de consenso. Hay cosas que no se pueden regular por decreto ley. Entiendo que ninguna normativa, aunque se pueda promulgar, a la hora de su aplicación no va a tener un resultado óptimo. Aquí es donde debe haber consenso. Los ponentes —Joan, Anastasia e Ignacio— nos han expuesto tres experiencias importantes de sus empresas con matices perfectamente aplicables a unos sectores determinados, otros son de tipo general. Les confieso que me han "espeluznado" los datos que ha aportado Joan. Todos sabemos que en España se pierde el tiempo, todos hemos sido testigos de cómo se perdía y además debemos confesar que en nuestras respectivas profesiones en más de una ocasión hemos perdido el tiempo. Pero ¿tanto tiempo se pierde? Sí, a pesar de perder tanto tiempo, España ha alcanzado los niveles que ha alcanzado, el milagro es el nuestro. No es el milagro alemán. En unos momentos en que, además, no hay trabajo, si llegamos a la conclusión de que en el poco trabajo que tenemos estamos perdiendo el tiempo me temo que algo habrá que hacer. En ese algo, no cabe duda de que intervienen de manera importante, aparte de otros factores, la racionalización de nuestro tiempo, de nuestras jornadas laborales.

La industria española ya ha adecuado sus horarios a unas pautas de tiempo europeo. Normalmente, la industria empieza su jornada a las siete de la mañana, acaba a las cuatro o cinco de la tarde y parece ser que es bueno. No obstante, nos quedan amplios sectores: el pequeño comercio y las grandes superficies, la administración y la educación, que es un elemento distorsionador muy importante de la conciliación de la vida familiar. Es muy frecuente que en una familia de cuatro individuos cada uno tenga un horario absolutamente dispar y disparatado. Algo habrá que hacer.

Aquí nos encontramos con algunos sectores como el de la enseñanza, y hablo con conocimiento de causa, en el que cualquier tipo de modificación encuentra la oposición sistemática de unos planteamientos corporativos por parte del equipo docente en general. A las pruebas me remito con las medidas que se han tratado de implantar últimamente, ¿quién se

ha opuesto fundamentalmente? El profesorado. Luego lo querrán disfrazar con lo que quieran, con la atención al alumno, con la personalización, póngale la etiqueta que quieran, pero en el fondo lo que hay es la negativa a romper con una rutina que les es cómoda. Yo he estado treinta años de mi vida en la enseñanza y sé de qué estoy hablando. Mientras no se logren unos horarios escolares de un calendario escolar medianamente racional, nos seguiremos encontrando con esa situación en la que el padre entre trabajar a las siete de la mañana, el niño mayor a las ocho y media, la madre tiene que echar mano del abuelo o de la abuela para que lleve al pequeño al cole porque entra las nueve, a su vez la madre tiene que pedir un tipo de horario diferente... Esto no puede ser.

Por eso, en el Manifiesto de la Comisión me ha llamado la atención que una de las cosas que tenemos que empezar por hacer, a nivel general y no solamente relacionado con los horarios, es educar. Educar a los directivos, a los trabajadores, a los sindicatos, a las organizaciones empresariales, a los jóvenes, a los no tan jóvenes... Este país está reclamando urgentemente unas dosis tremendas de educación. En esa educación, lógicamente, tiene que formar una parte sustancial de su meollo el no perder tiempo en el trabajo, adecuar nuestras jornadas laborales a las necesidades y a los horarios racionales. No lo interpreto, y perdón si alguien difiere de lo que voy a decir, como una asimilación en bloque de los horarios de otros países porque eso es inviable. Muchos de ustedes habrán estado en un país nórdico y tratar de equipararnos en nuestros planteamientos, nuestra mentalidad, en nuestros horarios va a ser muy difícil por el clima, por la cultura, por la forma de nuestras ciudades. Pero algo habrá que intentar sobre todo para que el 40 % del tiempo no se pierda alegremente. Aquí nos encontramos, dentro de todo este contexto, con un porcentaje muy elevado de pymes, de micropymes, y no confundamos la mediana empresa con la microempresa, que son la mayoría. En la micropyme, que normalmente es un centro de producción en el que hay un patrón y de uno a cuatro trabajadores, con una trayectoria, con unas peculiaridades, hay que negociar, consensuar, hablar con los trabajadores.

También tenemos el pequeño comercio. Desde hace tiempo ya, hay una polémica muy agudizada en cuanto a horarios comerciales de las grandes superficies y del pequeño comercio. Yo soy partidario de conceder una gran flexibilidad. El pequeño comerciante sabe lo que tiene que hacer, lo que puede hacer, lo que le conviene. Intentar reglamentarlo todo como estamos intentando hacer en España en este momento, creo que es perjudicial. Hay que dejar que el pequeño comercio sepa cuál es la franja horaria en la cual su presencia es más eficaz. En ese tiempo tiene que concentrar toda su actividad. La gran superficie debe prestar otro tipo de servicio diferenciado, tiene que ser prácticamente un servicio permanente. Como decía Anastasia hablando de las aseguradoras, son veinticuatro horas al día y esto es muy complicado. Pero hay que intentarlo porque si no lo hacemos esa especie de jaula de grillos en la que afortunadamente vivimos, con todas sus bondades y sus desdichas, seguirá siendo una jaula de grillos también en el esquema de horarios.

No me atrevo a opinar sobre el cambio de meridiano. Evidentemente, geográficamente puede que nos corresponda el meridiano de Greenwich, como a Portugal y a Gran Bretaña,

pero también habrá que tener en cuenta otro factor y es que tenemos muchas relaciones comerciales con Francia y con Alemania. ¿Nos conviene alejarnos de los horarios de Francia y Alemania? Yo no me encuentro capacitado para dar una respuesta.

Todo esto hay que hacerlo y es importante que lo que se haga sea definitivo. Adoptar por consenso después de un sesudo análisis que es lo que nos conviene y dejar de marear la perdiz recurriendo a factores de tipo psicológico, de ahorro de energía... Vamos a hacer lo que haya que hacer, pero dejémoslo hecho.

Por último, vuelvo a lo que decía al principio: vamos a dialogar, a buscar el consenso, a que primen los pequeños intereses —igual me da que sean locales, provinciales o de sector— por encima del interés general, con todas sus diferencias. Estoy seguro de que nunca podrán ser iguales los horarios en Sevilla en el mes de agosto, que en San Sebastián en el mes de agosto, o que en Zaragoza o en La Coruña. Para eso está algo que últimamente estamos perdiendo, no tanto a nivel individual como colectivo, que es el sentido común. El sentido común, cuando se impone cualquier tipo de negociación, da como resultado lo que les decía al principio: el consenso, la racionalidad y la eficacia.

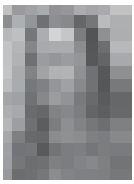
Muchas gracias.

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón
Presidente-moderador

A continuación, va a intervenir M.ª Jesús Lorente Ozcáriz. Tiene una sólida formación académica, profesional y forma parte también de la organización empresarial, asociativa y social de la Comunidad de Aragón. Es licenciada en Derecho, Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos y Máster en Prevención de Recursos Laborales. Es, además, profesora en MBA de Máster de Recursos Humanos en la Escuela de Negociación Internacional Columbus. En su experiencia profesional, ha formado parte de empresas desde que empezó como Jefa de Administración de Personal de CAF (Construcciones y Auxiliares de Ferrocarril), Directora del Área Laboral en JMG Consultores, hasta ser socia fundadora de un servicio de prevención ajeno, Consultores en Prevención y Gestión, S.A. Actualmente, es consultora especializada en asesoramiento y gestión integral de empresas en materia sociolaboral y mercantil. Además es Presidenta de la Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias (ARAME), colabora también en la Junta Directiva de CEPYME de Zaragoza, de la Cámara de Comercio, Presidenta de la Comisión de Emprendedores y Vicepresidenta de la Comisión de la Mujer y Empresa.

Dña. M.ª Jesús Lorente Ozcáriz
Presidenta de la Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias (ARAME)
Invitada especial

Buenas tardes.



Decía Baltasar Gracián que todo lo que realmente nos pertenece es el tiempo, incluso el que no tiene nada más, lo posee. Pero ¿sabemos utilizarlo? O, en realidad, ¿se lo hacemos perder a los que están a nuestro alrededor?

Tranquilos, no es esa mi intención.

En otras condiciones yo les pediría que cerraran los ojos y visualizaran una foto; pero dadas las circunstancias y, sobre todo, la hora, creo que no es conveniente que cierren los ojos, pero sí que traten de hacer memoria. Seguro que recuerdan la imagen de la reunión del Consejo Empresarial para la competitividad con Su Majestad el Rey Juan Carlos, hace ahora un año.

¿Recuerdan…? Diecisiete empresas. ¿Y qué nos llamó la atención? Que no hubiera ninguna mujer presidiendo una sola de esas principales empresas.

Esta ausencia o poca representación de mujeres ya se repitió en anteriores encuentros con el entonces presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero: más de cuarenta empresas y solo dos mujeres (Petra Mateos, de Hispasat, y Carmen Rius, del Grupo Rius).

Con frecuencia me preguntan por qué esa significativa ausencia de mujeres en puestos de responsabilidad, tanto en la empresa privada, como en organizaciones empresariales o instituciones públicas. Y esto ¿a qué se debe?

En las últimas décadas, en España la presencia de las mujeres en el mundo laboral ha aumentado de manera significativa y constante, situándose en cifras cada vez más próximas al empleo masculino.

Según los datos de la Encuesta de Población Activa, entre 2005 y 2012 la tasa de actividad de las mujeres españolas ha pasado del 46,3 % al 52,7 %.

Sin embargo, este incremento de la participación laboral femenina no se ha visto acompañado por un aumento proporcional de mujeres en puestos directivos y con capacidad de decisión.

Son muchas las causas, pero si hiciéramos una lista, uno de los primeros puestos lo ocuparía la no racionalización de los horarios en nuestra vida profesional.

Una queja constante de mujeres empresarias y directivas que escuchamos habitualmente está relacionada con los rituales de las reuniones convocadas por sus colegas: comidas

interminables o convocatorias a las siete de la tarde, con carácter urgente, urgencia solo para el que convoca la reunión, que no tiene ganas de irse a casa o carece de vida social.

Las mujeres, que en Europa representan ya el 60 % de las licenciaturas, cuando se les pregunta por qué no quieren participar en las organizaciones o adquirir más responsabilidad profesional, insisten en que les es muy difícil compatibilizar esos horarios con su vida personal. Y fíjense que no estoy hablando de conciliar familia, sino de algo primordial, básico, actuar en primera persona, es decir, conciliando con ella misma.

Un país que vive de espaldas al 50 % del talento de su sociedad, no puede ser competitivo. Es un país con una sociedad defectuosa, coja, pues las mujeres no participan en la toma de decisiones, decisiones que finalmente les afectan y esto acarrea graves consecuencias.

Cuando hablamos de racionalización de los horarios, hablamos sobre todo de flexibilidad, de ser dueños de nuestro tiempo y no sus esclavos. Pero no podemos estar todos bajo el mismo patrón; son múltiples los sectores y actividades empresariales, y cada uno con sus particularidades que lo hacen único.

No es lo mismo un comercio de proximidad, que una consultoría de ingeniaría, o un laboratorio de biotecnología, o un parque de juegos infantil, pero aun dentro de sus diferencias esas actividades están exigiendo por sí mismas un cambio en la sociedad. No podemos continuar en nuestras empresas bendiciendo la cultura del mal llamado "presentismo"; necesitamos alcanzar un equilibrio entre la productividad de las empresas y la calidad de vida de las personas.

Pero la flexibilidad horaria no puede recaer única y exclusivamente en las mujeres, y tampoco vale poner en práctica cualquier medida de conciliación, puesto que esto podría acentuar aún más la división.

La flexibilidad horaria y la conciliación no se escriben en femenino, es todo el conjunto de la sociedad quien debe hacer posible este cambio. Por eso es necesario tener en cuenta las necesidades particulares de cada empresa, y poder introducir márgenes de maniobra, que por muy pequeños que parezcan, permitirán a las personas que trabajan en las organizaciones poder atender sus necesidades y a estas maximizar sus recursos.

Con frecuencia las empresas pequeñas me comentan que no pueden poner en marcha este tipo de flexibilidad, que esto solo se lo pueden permitir las grandes empresas, que pueden llegar a tener noventa horarios diferentes. Yo acostumbro a decirles que a pequeña escala se puede hacer casi todo, que es cuestión de organizarse.

La flexibilidad horaria no significa tener una disponibilidad absoluta del tiempo; debemos comprender que, en definitiva, se trata de distribuir el tiempo de trabajo, de modo que

permita a la empresa adecuarse a la demanda del mercado y a las personas que trabajan en ella, atender sus necesidades personales y familiares.

La flexibilidad horaria la debemos vincular a conceptos como *confianza, autonomía y responsabilidad.*

Y poder cambiar de una cultura basada en la presencia continuada a una cultura basada en objetivos.

La presencia no es igual a rendimiento, del mismo modo que la flexibilidad no es igual a disponibilidad total.

Desde nuestra asociación, Arame, hacemos gala de llevar a cabo estas políticas de racionalización de los horarios y preguntando a nuestras asociadas hemos conseguido mayor participación en los actos, talleres y cursos que organizamos. Y les aseguro que cuando solicitamos la opinión, es muy difícil, a priori, dar cabida a todas las opciones que se nos plantean.

Empezamos por la propia Junta Directiva, que aprobó por unanimidad establecer las reuniones de trabajo de 13:30 a 15:30 h, sirviéndonos de todas las tecnologías a nuestro alcance y siguiendo estrictamente el orden de la reunión.

Si queremos que las mujeres empresarias se impliquen en una organización como la nuestra, es necesario que dicha organización se amolde a sus necesidades; no hacerlo significa, por un lado, no conseguir el compromiso de nuestras asociadas y, por otro, no seguir creciendo.

No llegamos a los noventa horarios, pero si hacemos actividades tanto por la mañana como por la tarde, y así, sí podemos cubrir distintas franjas horarias.

La participación de las mujeres en las organizaciones empresariales de momento se hace con un coste añadido, pues no se quita tiempo de la actividad profesional; al contrario, se añade, y esto da lugar a jornadas maratonianas, que no todo el mundo está dispuesto a realizar. Pero sí que es cierto que el compromiso, cuando se adquiere, es absoluto. Llega hasta el 100 %.

Un estudio realizado por el Instituto de la Mujer cobra especial interés, ya que es el primero en analizar no solo las empresas de mayor tamaño, sino también las medianas. Pero, sobre todo, su importancia radica en ser el primer estudio en el ámbito español que pretende encontrar una relación causal entre la presencia de mujeres en los órganos de administración de las empresas y la competitividad de las mismas.

En este informe se concluye que:

1. La presencia de mujeres en Consejos de Administración influye positivamente sobre la probabilidad de que la empresa esté entre las más competitivas.

2. Una mayor diversidad en los Consejos lleva a tomar mejores decisiones y a lograr más innovación.
3. El liderazgo femenino en términos de competitividad supone a la organización cinco puntos más de rentabilidad.

Cuando desde las instituciones, organizaciones y empresas, comprendamos que no se puede desperdiciar el 50 % del talento de la sociedad, la racionalización de los horarios será una realidad. Una manera de retener a los mejores es adecuando sus necesidades personales con las necesidades de las organizaciones.

Cuando se alcance ese futuro, no muy lejano, ganaremos tod@s.

Muchas gracias.

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón
Presidente-moderador

Por último, intervendrá Jesús Morte Bonafonte. Es el Presidente de la Confederación de Empresas de Aragón, Vicepresidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales. Como empresario, es Presidente del Parque de Atracciones de Zaragoza, S.A.; Consejero de Dinópolis; Vocal del Consejo Social de la Universidad de Zaragoza. Estos son los cargos actuales, no quiero leer los anteriores porque le restaría tiempo de su intervención.

D. Jesús Morte Bonafonte
Presidente de la Confederación de Empresarios Aragoneses (CREA). Vicepresidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
Invitado especial

Buenas tardes a todos. En primer lugar, quiero agradecer a la Comisión Nacional que haya pensado en Zaragoza para celebrar aquí su congreso.

Es un placer para mí encontrarme en esta aula porque, como ha dicho Jesús, soy miembro aunque ya casi cesado del Consejo Social y del Consejo de Gobierno de la Universidad y siempre que estoy en esta aula me trae muy buenos recuerdos.

Permitidme que os haga una reflexión: es la primera vez en mi vida institucional que doy una charla a las 14:30 h. La primera vez en mi vida y llevo cincuenta años de empresario y de colaborador en determinados eventos. Es curioso. También os diré que si hubiese podido

elegir, hubiese elegido hablar el primero porque ahora ya casi está todo dicho y ¿qué voy a decir yo cuando han hablado todos estos expertos y compañeros empresarios? Fijaos que tenía preparada la intervención y no la voy hacer, voy a reflexionar sobre temas relacionados con el horario y espero que estéis de acuerdo con lo que yo diga ahora.

Creo sinceramente en el trabajo eficiente, se haga como se haga. Con muchas horas, con pocas horas, pero trabajo eficiente.

En segundo lugar, creo que la racionalización de los horarios está bien y tanto CEOE como CREA están por la labor de que se llegue a una racionalización de los horarios, pero también creo que lo primero que hay que hacer es racionalizar nuestras vidas. Nuestras vidas no dependen ni siquiera de nosotros mismos, dependen de nuestro territorio, de nuestra cultura, de nuestra climatología, de nuestra alimentación. Si la racionalización de los horarios va a suponer una modificación sustancial de todos esos elementos, quizás haya que pensarlo o, cuanto menos, tener alguna duda. Lo que no pongo en duda es la posibilidad de que, en el corto plazo, se racionalicen los horarios para ser parecidos a los de Centroeuropa y Norte de Europa. Pero me vais a permitir que haga una pequeña broma: si esta racionalización de los horarios se lleva hasta sus máximas consecuencias, acostumbraos a que a las ocho de la tarde no habrá nadie por las calles y a las seis de la mañana habrá un tráfico como hoy a las dos de la tarde. Y no pasa nada, nos acostumbraremos.

Esta racionalización necesaria de horarios tiene que ser prudente en su implantación. El horario no se puede implantar por ley, ni por norma, tiene que ser una consecuencia de la aceptación voluntaria de los protagonistas de ese horario. Decía Pons que el 50 % del tiempo no es productivo en este país. Esto nos está pasando, claro. Si el 50 % del tiempo no es productivo en este país, así estamos. A lo mejor habría que elevar ese porcentaje en la producción, es decir, 70-30 %. Pero un 50 es una barbaridad absoluta.

También quería comentar que una racionalización de horarios, en el sentido que aquí se estudia y que vosotros estáis propugnando, en un país de servicios y turismo como el nuestro, es muy complicada. La gente quiere que se le dé el servicio a la hora que él quiere, no a la hora que tenga que ver con la racionalización de los horarios de los empleados que están prestando ese servicio. Está bien estudiar este tema y que se empiece porque cuanto más tarde se empiece, más lejos estaremos de lo que es normal en los países vecinos, pero debemos saber combinarlo con la idiosincrasia propia de los españoles, de su tierra y de su clima.

Para terminar, como ha dicho Aurelio y me parece bien, tal vez tengamos que cambiar lo del meridiano de Greenwich aunque solo fuera porque el anterior orden era de Franco y a lo mejor conviene cambiar una norma que era del anterior jefe de Estado. A mí me da la impresión de que no hay un clamor popular para la modificación de la normativa de los horarios, o por lo menos yo no lo he oído. De cualquier forma, creo que hay que agradecer a la Comisión que se ocupe de estos temas de los cuales el resto de los humanos no nos

ocupamos, pero creo que será necesario hacerlo con prudencia, con consenso y con la idea de que sea mejor y más eficiente el trabajo de todos los españoles. Muchas gracias.

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón
Presidente-moderador

Antes de las intervenciones de los coordinadores de ARHOE a nivel autonómico y provincial, queda el turno del público, para que pueda hacer aportaciones, sugerencias o preguntas, lo que ustedes quieran.

Coloquio

D. Josep María Adell
Dr. Arquitecto. Directivo de ARHOE

Felicito a esta mesa, a esta institución y a Zaragoza por habernos ofrecido este debate tan interesante.

Me voy a quedar con lo último porque me han llenado de contradicciones internas. Sr. Morte, usted dice que es la primera vez que da una charla sobre esto. Voy a decirle que van a venir muchas más, téngalo claro, porque la sociedad vamos hacia ello. En cambio, no le importa no decir una cosa que a mí me parece que tiene mucha importancia y que hemos estado debatiendo en la comida con Joan y le va a gustar. Los portugueses tienen la hora de Greenwich porque siempre están hablando con los ingleses. ¿Nosotros por qué tenemos que tener la hora inglesa si podemos tener la de Aragón que es por donde pasa nuestro meridiano? El meridiano de Aragón es el meridiano de Greenwich. Por lo tanto, el meridiano al que tenemos que acogernos no está lejos, está aquí mismo y además muy bien representado física y estéticamente en mitad de la autopista. No vamos a llamarlo el meridiano de los Monegros, porque me parece un poco duro, pero de Aragón o de Zaragoza para implantarlo en España y así lo entiende todo el mundo. Creo que es una cuestión de sentarnos donde estamos y estamos en Greenwich, o en Aragón o en España y hasta que no lo aceptemos llevamos 71 años con esa contradicción, pero podemos llevar muchos más. Sed los líderes, desde este VIII Congreso Nacional, de ese cambio. Pero ese cambio, por sí mismo, es poco porque lo que necesita la sociedad es sacarle partido a la vida, a las horas y así empezamos con flexibilidad, etc., y llegamos al horario continuo.

Nada más. Anímense a hablar del meridiano de Aragón.

D. Jesús Morte Bonafonte
Presidente de la Confederación de Empresarios Aragoneses (CREA). Vicepresidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
Invitado especial

Yo no había hablado nunca porque nunca me habían invitado, no por otra razón. Por cortesía y por gusto, si alguien me invita a las 14:30 h yo le digo lo que quiera…

Después de su intervención, hay un tema que quisiera aclarar. Tengo muchas dudas respecto a la implantación de esta racionalización, no vaya a ser cosa que se entienda como disminución de las horas de trabajo. Hay una tendencia, en algunos momentos, a pensar que cuando se habla de racionalización se trata de trabajar menos. Y, claro, trabajar menos para cobrar igual es muy complicado, desde el punto de vista económico, se entiende.

Por otra parte, respecto a la conciliación de la vida familiar y laboral, la conciliación se modifica también con el tiempo. Es decir, yo no tengo tanta necesidad de conciliación familiar ahora que no tengo ningún hijo ni ningún nieto en casa, que cuando tenía treinta años cuando tenía dos churumbeles a los que atender. Todo esto se va modificando y al final uno mismo no tiene esa necesidad legal. Por otro lado, me da la impresión de que es una necesidad legal y que si uno lo siente, adelante, pero nadie está obligado a conciliar.

D. Josep María Adell
Dr. Arquitecto. Directivo de ARHOE

Déjeme que matice. Su duda también la tiene la Princesa de España, que dice que ya le gustaría a ella conciliar, pero como se vaya a las cinco se arma una buena porque la van a criticar.

Es un tema que hay que solucionar ya. Nos ha dicho Pons que un 50 % del tiempo lo tiramos y tirar el tiempo no es tirar el dinero, sino la vida. Prefiero estar el 50 % del tiempo en mi casa y que me paguen menos.

Dña. Belén González Dorao
Coordinadora General de ARHOE Andalucía

Yo quisiera hacer una pregunta quizás a las personas de ANPE o a las de la Universidad.

Joan Pons ha dicho que nadie nos ha enseñado a gestionar el tiempo y quizás sea una buena idea empezar a aprender a gestionar ese tiempo desde las escuelas. Tal vez los compañeros de ANPE nos puedan dar un poco de luz, o tal vez desde la propia Universidad.

En segundo lugar, quería decirle al Sr. Morte que vengo del sector turístico y del sur de España, y que es posible vivir en un país donde se racionalicen los horarios y se dé cabida a múltiples horarios. Eso no quiere decir que lo haga siempre la misma persona, así habrá turnos y crearemos riqueza y empleo.

Dña. Vanesa Layed
Abogada y miembro de Compromiso con Aragón

Quería dirigirme a D. Jesús Morte porque quería reflexionar sobre algunas de las cuestiones que ha dicho. Él decía que no había un clamor popular sobre este tema y me llama la atención porque probablemente, en línea con lo que ha dicho M.ª Jesús, será porque las que lo sufrimos mayoritariamente somos las mujeres y me temo que somos bastante sufridas para estas cosas y nos echamos a las espaldas lo que nos ponen por delante.

Aparte de esto, también tengo que decir que resulta curioso que si en España este horario es una panacea y está estupendo, ¿por qué el resto de países no nos imita? Nos hemos quedado solos, somos los únicos que tenemos estos horarios.

Respecto a la última cuestión que ha tratado, sobre la necesidad actual de conciliar que no es igual a la que tenía antes, entiendo que sí tendrá una necesidad personal de disponer de su tiempo para poder leer, para poder formarse, etc. Es decir, disponer de tiempo para usted como persona, ya no simplemente para la familia. Gracias.

D. Jesús Morte Bonafonte
Presidente de la Confederación de Empresarios Aragoneses (CREA). Vicepresidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
Invitado especial

Respecto al tema popular, lo que dicho exactamente es que no hay un clamor popular. No es que por la calle vaya viendo manifestaciones pidiendo la racionalización de los horarios. No lo veo, tal vez exista, pero yo no lo veo.

Respecto a la conciliación, tiene razón. Es verdad que cada uno habla de la conciliación de su propia vida, ya no con la familia sino la suya propia. Pero es verdad que las necesidades de esa conciliación familiar son cada vez más pequeñas conforme pasan los años. No digo otra cosa. No quiero que quede la sensación de que el presidente de CREA y vicepresidente de la CEOE no quiere la racionalización de los horarios. En la CEOE estamos trabajando para que esta racionalización sea efectiva. Lo único que pido, y ahora me quito todos los cargos y soy Jesús, es que se haga con prudencia y con acuerdo. Es lo único que pido.

Dña. Lola Cerviño
Agente de Igualdad del Ayuntamiento de Valladolid

Quiero puntualizar un poco lo que comentaba M.ª Jesús Lorente al hablar de salario emocional. Tendríamos que acostumbrarnos hablar, en la gestión de recursos humanos, de la auto culpa a la que nos sometemos las mujeres por la ausencia en los cuidados. Es decir, a un hombre le ponen una reunión de negocios a las siete de la tarde y no se culpa en absoluto por llegar más tarde a su casa, porque no tiene esa sensación de culpa por los cuidados. Las mujeres, sí. Eso habría que tenerlo en cuenta.

Por otro lado, en época de crisis las que más sentido empresarial y espíritu emprendedor tienen somos las mujeres.

Para terminar, simplemente me gustaría que D. Ignacio Midón nos explicara el tema de la promoción. ¿Cómo lo están haciendo? Estaría bien que explicara la regla de los 60-40.

Dña. M.ª Jesús Lorente Ozcáriz
Presidenta de la Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias (ARAME)
Invitada especial

Eso está dentro de nuestro acervo cultural. Cuando me toca dar conferencias quiero transmitirlo. Pero ese ya es un problema de la propia familia. Voy a decir algo que tal vez suene muy duro pero el propio enemigo de la mujer para ocupar puestos de responsabilidad, para ocupar puestos en las organizaciones y en las empresas es la propia mujer, el entorno que tiene la mujer en casa —abuelas, madre, suegra...—. Ese es el acervo cultural y es lo que hay que cambiar, es el primer paso que debemos dar para empezar a ser un país competitivo, saludable, porque estamos dejando de lado muchísimo talento que si se pusiera a trabajar...

En este momento de crisis, el autoempleo y el emprendimiento se escribe en femenino porque son las mujeres las que saben que no van a volver a trabajar por cuenta ajena, el mercado laboral las rechaza por sus cargas familiares, por un tema de horario, de conciliación y entienden que pueden poner en marcha una empresa. Ojalá eso, además, sea sostenible y cuando vengan las vacas gordas ese empleo siga y se haya creado la microempresa. Pero insisto, el problema lo tenemos dentro de nuestra propia cultura y es lo que nos está haciendo daño. Es algo que llevamos desde nuestra más tierna infancia.

Cuando dicen que eso hay que aprenderlo en la escuela, lo siento pero no, porque los profesores afortunadamente llevan eso de serie y lo explican, el problema es que está dentro de nuestras casas y en nuestra cultura.

D. Ignacio Midón Martínez
Director de RR. HH. de la Dirección Territorial de Navarra, Aragón y La Rioja de La Caixa
Ponente

En estos momentos, los 30.100 empleados que hay en plantilla están evaluados por competencias, por sus actitudes y aptitudes. A la hora de acceder a un puesto no tenemos ningún tipo de cupo, no existen cupos del 60-40 %. Sí es cierto que durante años hubo un intento de indicadores para acceder a puestos directivos de oficinas grandes o puestos directivos porque no teníamos mujeres en puestos directivos de oficinas y se promocionó que esos puestos los cogieran mujeres. Actualmente ya no es necesario, ya que hay una paridad importante y el acceso es exactamente igual para unos que para otros, con lo cual no es necesario tener ningún indicador de este tipo.

Dña. Lola Cerviño
Agente de Igualdad del Ayuntamiento de Valladolid

Lo que quería saber es cómo ha cambiado el tema de las entrevistas para acceder a puestos de trabajo en función de los perfiles. Me imagino que habrán evitado, por ejemplo, las preguntas personales…

D. Ignacio Midón Martínez
Director de RR. HH. de la Dirección Territorial de Navarra, Aragón y La Rioja de La Caixa
Ponente

Únicamente se valora la forma de trabajar. Es lógico.

D. Jesús Giménez Bartet
Presidente del Consejo Aragonés de Personas Mayores (COAPEMA)

Primero quiero felicitar a todos los que han intervenido.

He oído muy poco, M.ª Jesús lo ha nombrado, el problema de las personas mayores. Los mayores somos, quizás, la unión de la familia y de los trabajadores. Todos han hablado de los trabajadores, de la producción y de la flexibilidad de horarios, pero pediría también para los mayores la flexibilidad de horarios porque cuando hay una queja por parte de las mujeres, sobre todo viene de mujeres mayores. Tienen que levantarse para preparar el desayuno al marido si lo tiene, llevar al nieto colegio, ir a buscarlo, hacer la comida... ¡Miren si racionalizan el tiempo! Esperemos que con esta racionalización de horarios ustedes, los entes sociales,

culturales y empresariales de este país, tengan en cuenta a los mayores y el papel que están jugando dentro de nuestra sociedad hoy en día, la importancia que tiene el que ustedes trabajen porque sus mayores sean un poco más libres. Eso lo pueden hacer más que con la flexibilidad en el trabajo, con un horario prudente para que, aunque los mayores sigamos ayudando, podamos disfrutar de nuestra vida que es lo que habíamos pensado en nuestra juventud y en nuestros muchos años de trabajo. Aquello de *"me jubilaré y podré tener una vida apacible y tranquila"*. Nos hemos jubilado y no es que hayamos criado a dos hijos, ahora tenemos a los hijos, a los nietos, a la nuera y al yerno. Gracias.

Intervención del público

La conclusión a la que llego, después de esta conferencia, es que he visto que en España los horarios son un factor de competición entre las empresas del mismo sector y también, dentro de las empresas, entre los trabajadores. Esto explica muchas cosas, no solo que no haya tantas mujeres entre los directivos sino también competiciones entre quién se encarga de la familia y tiene tareas familiares y quién no. Creo que si se habla de racionalización de los horarios, quizás deberíamos tener un marco común por sectores de horario y luego, desde ahí, quizás plantearse, por temas de competición entre empresas, a algunos colectivos tener horarios diferentes para acoger esta parte de la demanda. Todo ello en lugar de que cada empresa se organice con sus horarios, decidiendo su calendario de trabajo, los días que trabaja y los que no, generando competición, de manera que será muy difícil que las empresas puedan tomar la decisión de racionalizar los horarios y mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores.

Intervención del público

Una reflexión, primero, sobre el meridiano. Entiendo que geográficamente estamos donde estamos y debemos volver al sitio del que no debimos salir por aquello de la alineación con el eje alemán y ahora es el eje alemán el que nos está alineando. Debemos estar donde nos corresponde.

En la intervención de Joan, hablaba de una pérdida de tiempo, no productivo, de un 50 %. Yo en el ámbito industrial, que es el que conozco, es incomprensible y de ahí la pregunta: ¿en qué parámetros y en qué situaciones están basados estos datos estadísticos? Le puedo decir que de la mediana, de la gran empresa, no. También puedo hablar de los referentes del sector de automoción donde en la cadena es imposible y en los ámbitos jerarquizados hay algunos que puedan entrar en esa situación, con esos marcos referenciales de tiempo del 50 % que en el ámbito de la competitividad nos deja en la cuneta pero, aun con eso, estamos donde estamos con lo cual, ¿dónde estaríamos si fuésemos capaces de gestionar razonablemente bien el tiempo? Y si además hubiese más jefes de recursos humanos, que no jefes de personal, porque la organización del trabajo todavía compete a la dirección de las empresas con lo cual algo tienen que decir, que estoy seguro que la CEOE también ha dicho y hecho algo. Lo dejo ahí.

Por otra parte, M.ª Jesús, sí que pasa algo cuando el trabajador tiene que ir obligatoriamente el sábado o domingo a ponerse a disposición de la empresa. Claro que pasa. Pasa que entra en colisión colateral posiblemente por una decisión unilateral no negociada y pactada en el ámbito del diálogo social, que es donde debemos estar porque posiblemente estamos rompiendo el principio de igualdad. Evidentemente, el que paga manda y lamentablemente eso nos lleva a esa parte de presentismo y de la competitividad y competencia que debemos tener las empresas.

Dña. M.ª Jesús Lorente Ozcáriz
Presidenta de la Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias (ARAME)
Invitada especial

Parto de la base de que la flexibilidad no es disponibilidad total. Lo que observo, sobre todo en pequeñas empresas, es que quizás el lunes en el comercio no entra nadie y está el mundo de brazos cruzados, o está lloviendo y son las seis de la tarde y sabes que no va a entrar nadie, y en cambio has de tener un refuerzo en un restaurante, en una juguetería o en una tienda de ropa el sábado y el domingo. Me refería a eso. Y eso se está haciendo en Inglaterra y en Alemania, y se está empezando a hacer en otros países. Tú tienes un pacto de horas en tu contrato pero hay que ver cómo distribuir esas horas o si negocias el sábado por la mañana o pagas esas horas extras el lunes por la mañana. Si no viene nadie y hemos estado mirándonos los unos a los otros, eso hace que no seamos competitivos y no saquemos adelante la productividad.

D. Jesús Morte Bonafonte
Presidente de la Confederación de Empresarios Aragoneses (CREA). Vicepresidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
Invitado especial

Yo creo que lo he dejado claro en mi exposición. Sin acuerdo no hay ninguna posibilidad de racionalizar los horarios y el acuerdo tiene que ser con los trabajadores, con los empresarios y con las administraciones públicas.

Para terminar, y si me lo permite el Director General de Trabajo, respecto al representante de los mayores, quiero decirle que los mayores lo que necesitan no es una racionalización sino libertad de horario. No esfuerzo, sino comodidad. Y a partir de eso, todo lo que venga por vuestra parte será bien recogido por la sociedad. Vuestra experiencia puesta al servicio de los demás. Me parece extraordinario.

D. Joan Pons Prieto
CEO de WorkMeter
Ponente

Los datos que yo he ofrecido son sobre todo del sector servicios y son datos recogidos por las empresas, reales, medidos automáticamente. Es una realidad. Evidentemente, las empresas industriales que tienen una parte industrial y una parte administrativa. Se mide todo, eso es algo que hizo la revolución industrial, aplicar la medición y la optimización y en toda la parte de servicios, y las grandes empresas que tienen oficinas, se pierde muchísimo tiempo.

También añadiría, respecto a lo que dicho el Sr. Morte y discúlpeme porque voy a discrepar, pero que en lugar de decir a las empresas que no hay que trabajar menos horas, sí que hay que trabajar menos horas porque en España tenemos asociado el trabajar con el estar en la oficina. Y eso no es así. Lo que quiero decir es que trabajar menos horas es bueno porque al final significa que tenemos que estar menos en la oficina y eso es lo que menos importa mientras seamos más efectivos. Por ejemplo, saquen las sillas de reuniones de las salas de reuniones, verán cómo la duración de las reuniones se acortan. Eso para mí es una medida efectiva. Hay que estar menos tiempo en el trabajo.

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón
Presidente-moderador

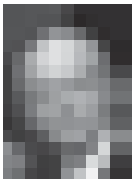
No me quiero autoexculpar…, pero la culpa no es mía. Si se trae un plantel de estas características pasarse unos quince minutos es lo menos que nos puede pasar. No quería cortar ninguna intervención porque me parecían muy interesantes.

Damos por terminada la mesa redonda y damos paso a los Coordinadores de ARHOE. Muchas gracias a todos.

De izda. a dcha.: D. Joan Pons Prieto, Dña. Anastasia de las Peñas Quintana, D. Ignacio Midón Martínez, D. Jesús Divassón Mendívil, D. Aurelio López de Hita, Dña. M.ª Jesús Lorente Ozcáriz y D. Jesús Morte Bonafonte.

5.6. Intervenciones de los Coordinadores de ARHOE a nivel autonómico y provincial

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE



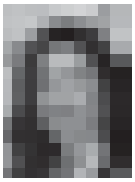
A continuación, está prevista la intervención de los Coordinadores de ARHOE a nivel autonómico. Hace dos años que la Comisión Nacional tomó la decisión de poner en marcha la creación de unos Coordinadores Generales de ARHOE en cada una de las comunidades autónomas para de esta manera estar mucho más cerca de la realidad de esta España plural, diversa, rica, que nos enriquece con su cultura, con su lenguaje, con su gastronomía y tantas otras cosas.

En estos momentos contamos con ocho Coordinadores Generales, aunque no han venido hoy todos. Quiero destacar que se trata de un cargo totalmente altruista, por lo cual debemos agradecerles su labor.

Voy a ir presentando a las personas que van a intervenir. En primer lugar, lo hará Dña. Belén González Dorao, Coordinadora General de ARHOE Andalucía y Coordinadora muy especial de ARHOE Cádiz. Es una joven empresaria. Cuando vayan a Cádiz vayan a visitar Torre Tavira para ver la ciudad de Cádiz desde una torre, con una lente fantástica desde la cual pueden ver a la gente, las calles, los barcos que entran en la bahía...

Belén, tienes la palabra.

Dña. Belén González Dorao
Coordinadora General de ARHOE Andalucía



Muchas gracias.

Objetivos fundamentales de las delegaciones de ARHOE:

- Representación de ARHOE en las ocho provincias.
- Envío de propuestas a la Comisión Nacional.
- Organización de eventos y actividades.
- Promoción de gestiones para captación de socios.
- Desarrollo de acciones para la firma del Manifiesto.
- Difusión de los Congresos Nacionales

Constitución de ARHOE Andalucía: enero del 2012, aunque en Andalucía venimos realizando eventos desde 2008 con actividad constante hasta la fecha.

- 2 actos en Cádiz en 2008 (mayo y octubre).
- 1 acto en Cádiz en abril de 2010.
- 1 acto en Cádiz y otro en Málaga en 2011.
- 1 acto en Sevilla, otro en Málaga y 2 más en Cádiz en 2012.
- 1 acto en Sevilla y otro en Cádiz en 2013.

Las **representaciones actuales** que tenemos en Andalucía son dos: Sevilla y Cádiz.

La Comisión Nacional está buscando personas idóneas y comprometidas para seguir con esta labor y desde aquí invitamos a todas las personas interesadas a que se pongan en contacto con ARHOE.

ARHOE Sevilla. La Coordinadora Claudia Delorenzi, que lamentablemente no ha podido estar hoy aquí con nosotros, nos ha dejado un mensaje que me gustaría leerles:

> *"Desde Sevilla saludo con aliento a todas las personas que integran ARHOE, especialmente a quienes se han hecho presentes en este VIII Congreso en la bonita ciudad de Zaragoza.*
>
> *Los objetivos de la organización se cumplirán más pronto que tarde pues la racionalización de horarios es una condición necesaria para una España actualizada a los tiempos que vivimos. De la misma manera que otros cambios parecían imposibles pocos años atrás y hoy forman parte de nuestra cotidianidad, los españoles tendremos más tiempo para conciliar nuestros intereses personales y comunitarios con actividades familiares y obligaciones laborales. Y el momento debe ser ya mismo porque la velocidad de los cambios sociales y económicos hace que quienes esperan se separan exponencialmente de los que actúan. La evolución tecnológica es ahora más veloz y no podemos seguir esperando: cada minuto, cada segundo es importante.*

Saludo especialmente a nuestro presidente Ignacio Buqueras por tu tesón, convicción y su profética actividad que lo llevan sin descanso a todos los rincones de la Nación.

Con afecto,

Claudia Delorenzi Christensen, arq.
Coordinadora de ARHOE Sevilla".

Acciones realizadas en Andalucía durante 2013:

4 de febrero. Sevilla

- Entrevista con el Presidente del Parlamento Andaluz.
- Entrevista con el Portavoz del PSOE.
- Entrevista con el Portavoz del PP.
- Entrevista con el Secretario General de USO Andalucía.
- Jornadas en la Facultad de Psicología de la Universidad de Sevilla.
- Entrevistas con medios de comunicación.

17 de octubre. Cádiz

- Acto en el Colegio de Arquitectos de Cádiz.
- Firma de convenio con UCA en Rectorado de la Universidad.
- Varias entrevistas con diversos medios de comunicación.

Radio, prensa y televisión

Ambos actos han tenido una gran repercusión en todos los medios de comunicación.

Desde ARHOE Andalucía también estamos siempre a la búsqueda de empresas andaluzas que mantienen horarios racionales, para que sirvan de ejemplos para otras empresas.

En CEPSA Andalucía la plantilla trabaja a jornada normal o turno.

La jornada normal trabaja de 7:37 a 16:30 (de lunes a jueves) y de 7:37 a 13:30 h los viernes. Con media hora para comer en comedor propio.

El turno trabaja seis días y descansa cuatro. Trabaja dos tardes (de 14:00 a 22:00 h), dos mañanas (de 6 a 14 h) y dos noches (de 22 a 6 h).

Son horarios, salvo excepciones, que se respetan bastante y más cuando se fomentan desde la Dirección del Centro.

En la propia Confederación de Empresarios, y en muchas empresas gaditanas, gracias a la flexibilidad de los horarios y la implantación de turnos de trabajo, se han logrado tener las empresas más tiempo abiertas y disponibles para sus clientes, sin que ello suponga una extensión del horario laboral de sus trabajadores. Es cuestión de racionalización, organización y una buena gestión del tiempo.

Para el año que viene (primer trimestre de 2014) nos gustaría organizar algún tipo de acto en Andalucía, donde demos ejemplos de empresas en las que se racionalicen los horarios y se cumplan esos tres objetivos tan importantes para una empresa:

1. Aumentar la productividad.
2. Reducir los gastos.
3. Satisfacción del capital humano (¡lo más importante!).

Además, nos gustaría ofrecer herramientas para medir esos tiempos de trabajo, que sin duda ayudará a aumentar la productividad en nuestras empresas. Puede que con esos ejemplos, las demás empresas (e instituciones) se animen a adoptar horarios racionales y hacer una buena gestión de tiempo en sus lugares de trabajo.

Además de buscar ejemplos de racionalización, desde ARHOE Andalucía nos planteamos como **objetivos de cara al futuro:**

- Búsqueda de nuevas representaciones.
- Captación de socios.
- Realización de eventos.
- Celebración de un Pleno de la Comisión Nacional en Andalucía.

Muchas gracias por su atención y por su tiempo.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

A continuación, intervendrá D. Ángel Largo García, que es Coordinador General de ARHOE en Castilla-La Mancha, una de las organizaciones creadas más recientemente. Ángel es empresario en diferentes ámbitos y está haciendo una magnífica labor.

D. Ángel Largo García

Coordinador General de ARHOE Castilla-La Mancha

Estimados señoras y señores. Lo primero es agradecer a la Ciudad de Zaragoza su fenomenal acogida y la excelente organización de este Congreso histórico en el que se debaten temas tan importantes para toda la sociedad española.

Desde que el Presidente D. Ignacio Buqueras me invitó a hacerme cargo de la Coordinación de ARHOE Castilla-La Mancha, lo asumí como un reto, con toda la ilusión y la pasión de poder hacer algo por los manchegos y por todos los españoles.

A lo largo de este año hemos tenido actos en diferentes ciudades:

- El 13 de junio en Guadalajara, con la intervención de los representantes de asociaciones empresariales y sindicales de carácter local, que organizó el Coordinador de ARHOE Guadalajara, D. Jose Ángel García Mota.
- El 17 de octubre en Ciudad Real, bajo el título *"Empresas más productivas y personas más felices"*, donde intervinieron los representantes del Ayuntamiento, Comunidad y Cámara de Comercio, y que se cerró con una ponencia sobre cómo gestionar eficazmente el tiempo.
- El 21 de octubre en Toledo, donde tuvimos la oportunidad de reunirnos con diferentes personas de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, la Federación de Empresarios Toledanos y del Arzobispado, para poder cerrar algunos acuerdos de colaboración. El acto fue presidido por la Viceconsejera de Presidencia, Mar España, que confirmó su compromiso con ARHOE.

Antes de finalizar el año están previstos los siguientes eventos:

- Cámara de Comercio de Sigüenza.
- Acto en el Ayuntamiento de Guadalajara.
- Jornada para empresas en Cámara de Comercio de Ciudad Real.
- Jornada para empresas en la Federación de Empresarios de Toledo.
- Jornada para empresas en el Centro de Innovación Europeo de Talavera de la Reina.

Además, destacar los acuerdos alcanzados con ARHOE de las siguientes organizaciones:

- Arzobispado de Toledo.
- Federación de Empresarios Toledanos (FEDETO).
- Cámara de Comercio de Ciudad Real.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) de Talavera de la Reina.

Queremos desarrollar parte de la actividad de ARHOE en las empresas ya que es allí donde se produce el mayor impacto de la racionalización y la flexibilización, ya que la vida diaria de

los trabajadores influye en ellos y en su entorno personal y familiar, que se ve afectado por unos horarios irracionales.

Puedo proclamar con orgullo que los manchegos han firmado el *Manifiesto por unos Horarios Racionales,* que podéis encontrar en la página web www.horariosenespana.es, de manera masiva.

El objetivo para el próximo año 2014 es que el IX Congreso de ARHOE, si fuera necesario realizarlo, se celebre en la ciudad de Toledo, ya que contamos con el apoyo institucional y en esta ciudad se van a dar acontecimientos de importancia, como son los actos del 4.º aniversario del fallecimiento del Greco.

En una de las reuniones mantenidas con el representante del Arzobispado de Toledo, me indicó que nuestras proclamas son justas y necesarias. Pero me interpeló sobre una cuestión que me sigue dando vueltas a la cabeza: *"Si la gran mayoría estamos de acuerdo, ¿por qué nadie hace nada?"*. Esa pregunta me ha llegado a la reflexión de qué podemos hacer nosotros individualmente para que las cosas cambien.

Una persona me dijo que más que conciliación de vida personal y profesional deberíamos hablar de *integración* de vida personal y profesional, ya que no somos dos personas diferentes durante el día, ni nos desdoblamos en varias personalidades.

Hace poco, presentando ARHOE en una multinacional, la alta directiva que me acogió en la reunión me dijo que estaba totalmente de acuerdo con nosotros, pero que le parecíamos unos quijotes. Yo le agradecí que me llamara Quijote, ya que al ser manchego no puedo estar más identificado con el personaje, y le pregunté qué hacía ella para que en su empresa cambiaran las cosas. Me explicó cómo su responsable, el Director General de la compañía, le pidió que se quedase a última hora de la tarde a despachar unos asuntos, y que ella le dijo que si era importante ya que sus hijos le estaban esperando y su jornada laboral había terminado. El Director le dijo que podía esperar al día siguiente, y desde ese día no volvió a solicitar nada al final de la jornada laboral. Esta persona "educó" a su jefe.

Si nos preguntamos qué podemos hacer como personas, no como representantes de organizaciones e instituciones, es decir "no" a los horarios irracionales. Debemos hacerlo con valor y con coraje para que con nuestra actitud seamos muchos los quijotes que cojamos nuestra lanza y podamos combatir estos horarios irracionales. Desde aquí animo a todos los participantes del Congreso a que seamos muchos los quijotes que cada vez más nos sumemos a la causa.

Muchas gracias.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Muchas gracias, Ángel, por tu magnífica y motivadora intervención.

Quiero saludar a D. José Ángel García Mota, Coordinador de ARHOE Guadalajara, quien ha querido acompañarnos para estar unas horas con el resto de Coordinadores de ARHOE.

A continuación, va a intervenir D. Miguel Yáguez, Coordinador General de ARHOE en la Comunidad Valenciana. Miguel divide su tiempo entre una fundación y ARHOE.

D. Miguel Yáguez
Coordinador General de ARHOE Comunidad Valenciana

Muchas gracias por vuestro tiempo.

Voy a comentar en esta intervención, que nuestro Presidente me ha pedido que sea "telegráfica", las principales actividades que vamos haciendo en la Comunitat Valenciana, en relación con la racionalización de horarios y la conciliación de las vidas personal, familiar y laboral.

En el mes de mayo, y con motivo de la celebración de la Semana de las Fuerzas Armadas, nuestro Presidente pronunció una conferencia sobre la problemática de los horarios en las FAS.

Transcurrido el periodo estival, el 26 de septiembre nos visitó nuestro Presidente, D. Ignacio Buqueras con el objetivo principal de dar una conferencia organizada por AEDIPE. Pero como coincidía con el día en el que se iba a tratar en el Congreso de los Diputados la propuesta sobre los horarios, muchos medios de comunicación contactaron con él para recabar información sobre la propuesta. Varios contactaron por teléfono, la televisión autonómica acudió a la Fundación Neuronest, sede de ARHOE en la Comunitat, en donde grabaron una entrevista con el Sr. Buqueras. También nos desplazamos a Es Radio en donde tuvo la oportunidad de exponer los objetivos de ARHOE. Asimismo, nos reunimos con el Presidente de CIERVAL, la patronal valenciana y los Secretarios Autonómicos de CC. OO. y de UGT.

Dada la importancia que el tema de los horarios ha estado adquiriendo en estos días, me llamaron de Canal 9 e intervine en el programa "DNOU" (como "Las mañanas" de la 1 en TVE) el pasado viernes 25 de octubre en donde participé en una de las tertulias que se forman. Como es lógico hablamos de horarios.

Y nuevamente el día 30 de octubre me invitaron al programa "A2 Societat" que emite la segunda cadena autonómica NOU24. Aquí participé difundiendo, como en el anterior, las actividades de ARHOE y lo que pretendemos conseguir.

Actualmente, estamos inmersos en el proyecto que patrocina Asepeyo con el título "*Rediseño de los horarios de trabajo como estrategia para la reducción del absentismo laboral*", que versará sobre la influencia que la organización actual de los horarios de trabajo en España tiene en los índices de absentismo empresarial.

Ya hemos dado los primeros pasos y el 19 de este mes tendremos la reunión con las empresas participantes en el "Grupo Objetivo".

Como pueden ver, la actividad no es demasiada, pero sí intensa. A medida que vayamos difundiendo los objetivos que perseguimos, se irán uniendo personas y colectivos a nuestro manifiesto. Por ello desde la "Coordinación" de ARHOE en la Comunitat seguiremos trabajando por nuestro objetivo.

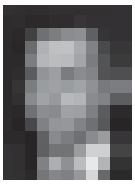
D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Muchas gracias, Miguel. A continuación, será D. José Luis Casero, Coordinador General de ARHOE Comunidad de Madrid, quien intervendrá.

José Luis es un hombre del mundo de la empresa, que trabajó durante unos años en la administración, también ha estado en el mundo de los jóvenes empresarios, es polivalente y está siendo muy útil para la Comisión Nacional.

D. José Luis Casero
Coordinador General de ARHOE Comunidad de Madrid

Estimados señores y señoras.



Gracias por su tiempo y por su asistencia a este VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles en este marco tan espléndido, así como la ciudad de Zaragoza.

Como Coordinador General de ARHOE en la Comunidad de Madrid, tengo en primer lugar la fortuna de compartir ciudad con mi Presidente y además a escasos trescientos metros de la sede social, lo cual como pueden imaginar es importante

tanto por la posibilidad de acceso y cercanía como por la realidad de seguir aprendiendo de un infatigable profesional. Gracias, Presidente.

Miren, los españoles tenemos una tendencia a generalizar nuestros posicionamientos sobre todas las materias, lo que nos impide aplicar una visión concreta y aplicable a los casos específicos. Todo ello además desdeñando los modelos y opiniones que se alejen de lo que es mi opinión, que además es "la opinión". La única.

Yo de formación soy licenciado en Derecho por la Universidad Complutense y recuerdo que en la Facultad nos enseñaron un principio que puede desconcertar, pero lógico y justo. Ese principio referido a la igualdad entendiéndola como no el trato igual a todo sino como tratar desigualmente situaciones desiguales.

El hecho de que en nuestro país existan numerosos problemas y diversas situaciones hace que parezca que la reivindicación de una ellas, la voluntad de aportar soluciones a algo concreto, nos paralice y aleguemos el resto para llegar a una pura inacción. Lo comento ya que estamos tratando un tema como es el tiempo y su racionalización, que hace que alguien pueda estar tentando de sacar a colación otros temas como mecanismo de impedir que se solucionen los problemas. Ni uno ni otro.

Les hago una pregunta: ¿Usted quiere conciliar su vida personal y/o familiar y su vida profesional? ¿Alguien diría que no?

Como principio está bien, pero las cuestiones a veces no son tan sencillas. Habría que definir desde un punto de vista individual qué tipo de vida personal tiene usted, qué tipo de vida familiar si la tiene, así como qué vida profesional tiene o aspira.

Desde ARHOE siempre hemos creído en la necesidad de ajustar una respuesta individual a ello, pero sobre todo que esa respuesta no afecte a las respuestas individuales de los demás. Como decíamos, las personas tenemos características poliédricas y ello afecta a nuestro uso del tiempo. Pero lo que no podemos poner en duda es la necesidad de aplicar equilibrio en nuestra vida, de ser racionales y equilibrados en la gestión del tiempo, en las 24 horas al día que todos disponemos y la necesidad de una regla general como es la de los tres ochos.

Y haré un inciso por creencia y profesión en la necesidad de trasladar esta sensibilidad a las empresas. Esto estamos llevándolo a cabo en ARHOE Madrid, siendo conscientes de la importancia de mi Comunidad sobre el tejido productivo general del país. Estamos trabajando con diferentes organizaciones empresariales como es ASECAM (emprendedores y empresarios de la Comunidad de Madrid) para fomentar un espíritu crítico con respecto al uso tradicional del tiempo en las empresas y romper con el tópico de presencia permanente, que además no nos ha llevado a ningún lado desde el punto de vista de la productividad. Por supuesto, la patronal CEIM y los agentes sociales juegan un papel esencial en esta labor de reeducación. Y la necesidad de que los trabajadores y empresarios usen el tiempo de

forma inteligente buscando satisfacer sus diversos objetivos, pero enfocándolo sobre todo a la eficiencia, productividad y mejora de la competitividad.

A lo largo de este año 2013 hemos desarrollado más de seis jornadas con un enfoque de empresa productiva, empresa flexible en donde el uso del tiempo inteligente es una de las principales claves. Gracias a todos nuestros ponentes, gracias a la Universidad Rey Juan Carlos y Universidad Carlos III que han llevado a cabo acciones de formación sobre temas técnicos como son modalidades contractuales y teletrabajo, y en donde el uso racional del tiempo ha jugado un papel protagonista. Y, por supuesto, al Centro de Estudios Financieros que nos ha apoyado de forma activa en la organización de jornadas y en la puesta en marcha del Observatorio del Mercado Laboral, gestión del tiempo y productividad. Esta ultima ha sido una iniciativa importante que trata de reunir a los directivos y directivas de RR. HH. de grandes y medianas empresas, y que sirve de marco de generación de experiencias positivas trasladables, ideas novedosas y aportaciones siempre útiles.

De hecho, en este marco han nacido iniciativas como el estudio que estamos llevando a cabo con Asepeyo sobre uso del tiempo y absentismo laboral vs siniestralidad y que pasada la fase de estudio en estos meses, se ha concretado en la puesta en marcha de seis mesas de trabajo y focus group que tendrán lugar a lo largo del mes de noviembre no solo en Madrid sino en Valencia, Barcelona y Bilbao. Y que servirá, desde un punto de vista práctico, para verificar o no las hipótesis que han llevado a cabo el grupo de expertos.

Por supuesto, la puesta en marcha del Grupo de Mujeres Directivas y Empresarias que se ha reunido este año en tres ocasiones y que nos aporta una visión "distinta" sobre los usos y modelos del tiempo que desgraciadamente tienen muchos varones.

Finalizo, compañeros coordinadores y asistentes.

Estamos a vuestra disposición para todo lo que preciséis sobre metodologías de puesta en marcha de acciones sobre cualquier aspecto e idea que queráis compartir con nosotros o simplemente replicar en vuestros ámbitos territoriales. Somos un espacio único con unos tiempos idénticos y tenemos que saber aprovecharlos y que nuestros ciudadanos también lo hagan.

Un saludo.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Muchas gracias, José Luis, por tu intervención amplia y precisa.

A continuación, cerrará las intervenciones el Coordinador General de ARHOE Aragón, el que fue presidente de las Cortes de Aragón, diputado durante bastantes años en el Parlamento español, en el Congreso de los Diputados y en el Senado. Me refiero a D. José María Mur.

D. José María Mur
Coordinador General de ARHOE Aragón

Buenas tardes y muchas gracias, Presidente. No sé si ese currículum mío que has mencionado es lo más conveniente en estos tiempos. En cualquier caso, estoy muy satisfecho y orgulloso del trabajo que he realizado durante veinticinco años.

Tengo la suerte de poder ser breve, no solo por ser de la tierra de Gracián, sino porque al ser la última organización que es incorporada al movimiento ARHOE —ya es un movimiento, un compromiso social con la sociedad porque se está extendiendo en todos los sectores, en todos los territorios—, tengo muy pocas cosas que contar, algunas ilusiones que poner sobre la mesa y algunos compromisos que adquirir de cara al futuro.

En primer lugar, quiero mostrar mi agradecimiento por haber arrancado la organización del VIII Congreso Nacional. Nos hemos puesto de largo, de golpe. Eso, por supuesto, no nos ha impedido como organización empezar a desarrollarnos. Tenemos la suerte de que en las reuniones en las que he estado con el resto de coordinadores territoriales, hay personas que tienen mucha experiencia y que han hecho muchas cosas y espero aprender de los demás para no improvisar y para no cometer los mismos errores que ellos hayan podido cometer, con lo cual voy con mucha ventaja. A partir de ahí, evidentemente cada territorio tiene sus peculiaridades.

Aragón también tiene sus peculiaridades ya que es un territorio extenso con una población pequeña, muy concentrada en Zaragoza capital, pero eso no debe hacernos olvidar que los sectores afectados por los postulados y por los objetivos que tiene ARHOE están en todos los sitios, no solamente en la escala social sino en todos los territorios.

Nuestra primera condición será intentar hacer una especie de red que llegue a todos los territorios —Huesca, Teruel y Zaragoza— y buscar también la complicidad de todos los sectores más sensibles a la problemática que ARHOE está tomando. En este sentido, hay personas aquí que han venido de ARHOE Aragón, hay personas representativas de sectores sociales como la enseñanza como la tercera edad, el comercio..., con los cuales vamos a establecer relaciones rápidamente para organizar cosas. Una de ellas es, aparte de la racionalización de los horarios que creo que es una consecuencia de otras muchas cosas, la gestión del tiempo. La racionalización no será posible si no aprendemos a gestionar el tiempo. ¿Cómo y cuándo se aprende a gestionar el tiempo? Se ha puesto de manifiesto que por

nuestra cultura y por nuestras costumbres, somos así. No, no somos así. Somos como queremos ser, como nos educamos, como vivimos. Por eso creo que el aprendizaje de la gestión del tiempo, como base previa, hay que hacerlo desde los niveles de la escuela y será un factor en el que intentemos incidir con la complicidad de los profesionales, para hacer llegar algunos de los mensajes que se están trasladando aquí a los niños y jóvenes de manera que desde la escuela empiecen a conocer el valor de la gestión del tiempo. Además, los niños y los jóvenes suelen ser los mejores introductores de cualquier mensaje de la familia. Este es uno de los objetivos que nos vamos a plantear con la complicidad de colaboración de los profesionales de los sectores afectados.

Quiero agradecer a todos los que han venido a Zaragoza por las experiencias de las cuales nos vamos a enriquecer. Agradecer también el mensaje que va a quedar de este VIII Congreso Nacional, que espero que no sea el último. Este congreso será importante, se van a conseguir cosas, pero si se consiguen cosas, luego hay que contarlas porque los que estamos aquí creo que estamos concienciados, pero hay mucha gente en la calle que cuando lee estos carteles piensa: ¿esta gente a qué se dedica?, ¿qué hacen?, ¿esto de los horarios racionales? Hay que explotar el éxito, como dicen los militares. Como este va a ser un trabajo de éxito, después lo tenemos que explotar y eso nos permitirá convivir y conocer Toledo, Cádiz, a Madrid ya vamos suficientemente, a la Comunidad Valenciana... Es decir, esos intercambios que nos enriquecen a todos porque no solamente son problemas sectoriales, sino territoriales y de las personas. Nada más. Muchas gracias.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

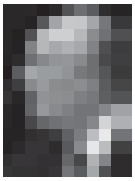
Damos por concluida la intervención de los cinco Coordinadores Generales de ARHOE a quienes quiero agradecer muy especialmente su labor.

Por otra parte, a todas las personas que están participando en el Congreso y a todos aquellos que lo están siguiendo por Internet en directo, quiero decirles que nos quedan siete comunidades en las que queremos, antes de finalizar el 2013, poder tener el Coordinador General correspondiente. Si alguien conoce a alguna persona que de manera altruista quiera colaborar con la Comisión Nacional, poniendo una mayor cercanía de nuestras propuestas con cada una de las comunidades autónomas, que nos faciliten sus datos.

Muchas gracias.

5.7. Clausura de la primera Jornada

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE



Tras las intervenciones de los Coordinadores Generales que han podido acompañarnos en este VIII Congreso, vamos a clausurar la primera jornada.

En las nueve horas que llevamos de Congreso, se han llevado a cabo 55 intervenciones, todas ellas sopesadas, con criterio, con peso específico. Hemos empezado con el acto de inauguración, en el que han estado presentes y representadas las tres administraciones —el Gobierno de la Nación, la Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento de Zaragoza—. A continuación, hemos tenido una magnífica conferencia inaugural a cargo del Presidente de la Cámara de Teruel y al mismo tiempo Presidente del Consejo de Cámaras de Aragón. Seguidamente, hemos tenido una mesa redonda titulada *"Familia, conciliación, igualdad y corresponsabilidad"* con una magnífica presidenta, Dña. Ana de Salas, tres destacados ponentes y tres invitados especiales. Tras la mesa redonda, hemos hecho entrega del VIII Premio que convoca cada año la Comisión Nacional, en el cual ha estado representado el mundo de la empresa, cuyo primer premio ha recibido Repsol; en el mundo de los medios de comunicación se ha premiado a la Cadena Ser, si bien todos los medios de comunicación se han ocupado este año de una manera importante de esta Comisión Nacional —de sus propuestas, de sus planteamientos y de sus actividades—, ha destacado entre ellas la Cadena Ser; el premio correspondiente a la institución o entidad ha recaído sobre la Federación de Familias Numerosas del País Vasco-Hirukide. Aparte de estos, se han otorgado diferentes accésits.

Hemos tenido un almuerzo en una hora atípica aquí, en España, pero que esperamos que en el futuro sea habitual, ya que lo era en la época de nuestros abuelos o de nuestros bisabuelos hasta los años treinta, cuando en toda España se almorzaba entre las 12:30 y las 13:00 h, y se cenaba alrededor de las 19:30 y 20:00 h.

A las 14:30 h hemos tenido una segunda mesa redonda titulada *"Organización del tiempo de trabajo, factor clave de competitividad"*, moderada por el Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón, D. Jesús Divassón Mendívil, que ha sido una de las personas puntales en la organización de este VIII Congreso Nacional. Tras esta mesa redonda, han intervenido los Coordinadores de ARHOE.

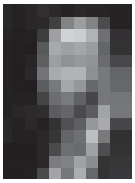
Quiero aprovechar para saludar a los miles de personas que a través de Internet están siguiendo desde las nueve de la mañana este VIII Congreso Nacional. Saludo, especialmente,

a las redacciones de varios periódicos. Esta tarde he tenido la ocasión de hablar a través del móvil con ocho medios de comunicación y todos me han dicho que estaban siguiendo en directo este evento.

Dicho esto, voy a dar la palabra en primer lugar al Subdirector General de las Familias del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, D. Félix Barajas Villaluenga, que colabora muy directamente con la Comisión Nacional.

D. Félix Barajas Villaluenga

Subdirector General de las Familias del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad



Un año más, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y la Asociación para la Racionalización de Horarios Españoles (ARHOE) están promoviendo la celebración de un Congreso Nacional, que es ya la octava edición, y que en esta ocasión cuenta también con el apoyo del Gobierno de Aragón y otras instituciones locales.

Con ello pretendemos dar un paso más hacia la implantación de unos horarios más racionales en nuestro país. Como saben, en los últimos tiempos está cobrando mayor relevancia el debate sobre la reordenación de los horarios españoles y la conveniencia de homologarnos con los del resto de la Unión Europea.

Este debate público viene siendo animado en buena parte por la labor que realiza la Comisión Nacional y ARHOE con Ignacio Buqueras a la cabeza y que ha conseguido una movilización y un nivel de consenso creciente en numerosos sectores.

Las dificultades que los ciudadanos experimentan para compatibilizar su vida familiar, personal y familiar y la necesidad de dar respuesta a las mismas por parte de las administraciones públicas, nos impulsan a apoyar todas las iniciativas que puedan redundar en una mejora de esta situación.

Por ello, el Ministerio ha venido apoyando institucional, técnica y financieramente la celebración de los distintos Congresos para Racionalizar los Horarios Españoles como los celebrados en San Sebastián en 2011 y en Madrid, en 2012.

Este año, el VIII Congreso se celebra en un momento especialmente señalado y oportuno, ya que estamos actualmente en pleno proceso de elaboración del Plan Integral de Apoyo a la Familia, en el que la mejora de la conciliación y la corresponsabilidad constituye uno de los objetivos básicos y de las líneas estratégicas.

Y coincide también con la reciente publicación del Informe de la Subcomisión del Congreso de los Diputados que ha analizado precisamente la racionalización de horarios, la

conciliación y la corresponsabilidad, en el que nos invita a adoptar medidas para avanzar en la mejora de estas cuestiones, como ya ha señalado esta mañana la Directora General de Igualdad de Oportunidades y del Instituto de la Mujer.

Las reflexiones y propuestas de la Comisión Nacional de Horarios como las que resulten de este y los anteriores Congresos constituyen elementos importantes para nosotros en ese proceso de elaboración del Plan de Familia, ya que pretendemos que sea un instrumento útil y eficaz para abordar las necesidades de las familias en nuestro país, para lo que es imprescindible contar con la opinión de los expertos en cada materia.

En esta primera jornada se ha avanzado en el análisis de las relaciones entre familia, conciliación, igualdad y corresponsabilidad, con destacados representantes políticos y sociales.

Se han entregado también los VIII Premios para Racionalizar los Horarios en los que se ha reconocido la implicación tanto de instituciones, empresas y medios de comunicación en la promoción de mejores horarios.

El mundo de la empresa también ha sido objeto de una atención especial, analizando la organización del tiempo de trabajo como factor clave de competitividad.

Quiero mencionar aquí el apoyo que desde el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad venimos ofreciendo a diversas iniciativas que reconocen las buenas prácticas en materia de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y laboral, como son los Certificados de Empresa Familiarmente Responsable y los Premios Nacionales Empresa Flexible, ya que estamos convencidos de que una organización flexible del tiempo de trabajo supone mejoras importantes para todos los implicados: empresa, trabajadores y familiares. Afortunadamente cada vez son más las empresas que se suman a estas políticas, que combinan mejora de la productividad con otros factores clave de la organización, como son la retención del talento, la reducción de la rotación, la mejora del clima laboral o el incremento del nivel de compromiso de los empleados, a la vez que ofrecen un marco más amplio y positivo para la atención a las necesidades familiares y personales de los trabajadores.

Les felicito por esta primera jornada y les animo pues a continuar mañana con las actividades de este VIII Congreso Nacional de Horarios.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Muchas gracias, Félix.

En este Congreso hemos visto la proximidad del mundo empresarial, tanto en la segunda mesa redonda como en la primera en las cuales han intervenido representantes de CC. OO. y de UGT. También hemos tenido la lectura de dos testimonios, uno de Cándido Méndez y otro de Ignacio Fernández Toxo.

En estos momentos va a intervenir D. Juan Pablo Lázaro, Vicepresidente de la CEOE y de CEIM, y, lo que para mí es más importante, Presidente de la Comisión de Responsabilidad Social de la CEOE. Él también es presidente del Club Financiero Génova, un club importante en Madrid que relaciona el mundo social y económico, podríamos decir el mundo de la sociedad civil.

D. Juan Pablo Lázaro Montero de Espinosa
Vicepresidente de la CEOE y de CEIM

Secretaria de Estado, Consejero, Subdirector General, querido Presidente Ignacio Buqueras.

Yo sobre todo soy empresario, cosa que, además, escasea en CEOE. Hay empresarios y técnicos, pero suelo ser la voz del empresario y muchas veces de la pyme en CEOE. Por lo tanto, la visión que os voy a dar no es tanto como representante de CEOE y como presidente de la Responsabilidad Social, sino como alguien que gestiona cuentas de resultados todos los días y nota esa presión.

Tres términos macro, muy rápidos:

- Podemos aceptar como definición de productividad la relación que existe entre la capacidad de elaboración de bienes y servicios y la relación con los factores de producción vinculados a la misma.
- Podemos definir competitividad como la capacidad de competir con otras organizaciones similares a las nuestras en función de la productividad.
- Podemos entender cómo la curva de crecimiento o de rendimiento decreciente que no es, ni más ni menos, si incrementamos la capacidad de producir bienes o servicios manteniendo los factores productivos, está demostrado que la calidad de los mismos decrece.

Estos tres conceptos son básicos en un momento como este en el que España tiene un problema de productividad que se está incrementando muchísimo por la acción de los

empresarios y por algunas medidas que se han tomado y que nos favorecen, y la competitividad. Siempre hay excusas para no gestionar bien el tiempo, pero creo que normalmente la mala gestión sobre su consecuencia directa de confundir lo urgente con importante. Los autónomos tienen poco tiempo, los medianos empresarios también tienen poco tiempo y los de las multinacionales, ni les cuento. Siempre hay muchas excusas para gestionar mal el tiempo.

Hay nueve motivos en una empresa por los que gestionar bien el tiempo tiene muchas consecuencias y siempre positivas:

1. Atracción y retención del talento. Si normalmente el talento es un bien escaso y necesario en época de crisis, por lo tanto, atraerlo y retenerlo es fundamental, y tiene muchísimo que ver con la gestión del tiempo.
2. La promoción interna y las políticas de igualdad en una compañía son fundamentales. De la misma manera que el desarrollo de un país se mide por los kilos de basura que se consumen o por los Kw/h consumidos, el número de mujeres en puestos de responsabilidad en empresas para mí es un ratio de competitividad y de productividad de un país. El talento está distribuido 50 % entre hombres y mujeres. Hay veces que uno de los dos de la pareja, del tipo que sea, se ve obligado a prescindir de promocionar en la empresa por un tema de gestión de horarios. Por lo tanto, si queremos promover y retener el talento es fundamental.
3. Posibilita la formación. La formación es una obligación del empresario y un derecho del trabajador. No hay tiempo para formarse si no gestionamos en los horarios. La formación da estabilidad en el empleo y empleabilidad. La estabilidad en el empleo no es, ni más ni menos, que la capacidad que tiene un trabajador de promocionar dentro de una organización y empleabilidad es la capacidad que tiene un trabajador de buscar empleo en otro sitio o en otra actividad, un derecho que tiene todo el mundo.
4. Reduce los costes de estructura. No hay nada más costoso que mantener una organización abierta durante mucho tiempo produciendo poco.
5. Reduce el absentismo, accidentes, enfermedades…
6. Mejora la calidad, por esa curva de rendimiento decreciente de la que hemos hablado. Por ejemplo, cuando estaba estudiando, en un club de esquí, estaba demostrado que cuando llevábamos gente a los Alpes, sobre todo gente mayor, el tercer día era cuando más accidentes había porque la gente estaba más cansada. El exceso de trabajo y la falta de control del tiempo lleva a una peor calidad en el servicio o producto que realizamos.
7. Por armonización con el resto de Europa. En España tenemos un problema y es que los españoles solo trabajamos 144 días juntos, el resto, entre fiestas locales y autonómicas no lo hacemos. Pero, además, yo que me dedico al mundo de la logística del transporte, cuando hablo con clientes holandeses si ellos están terminando, nosotros estamos terminando de comer. Es algo que cuesta mucho entender y cuesta mucho dinero. La armonización con el resto de Europa sería fundamental.
8. Mejora el resultado porque la mejora de la gestión del tiempo requiere mejorar el cuadro de mando. ¿Hay que fabricar mucho? No, hay que fabricar tantas unidades antes

de tal día. Esa variable de tiempo y cantidad es fundamental para mejorar la cuenta de resultados.

9. Porque es una herramienta de *marketing* muy buena. Una empresa que gestiona y racionaliza bien el tiempo es una empresa que da una imagen ordenada y nos ayuda a vender.

Por lo tanto, como empresario, estoy absolutamente seguro de que pronto habrá dos tipos de empresas: las que racionalizan el tiempo y las que no existen.

Gracias.

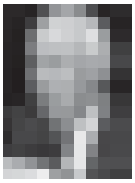
D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Muchas gracias, Juan Pablo, porque todo lo que has dicho nos hará reflexionar para poder ponerlo en práctica.

A continuación, será el Consejero de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón, D. Francisco Bono Ríos, quien intervendrá. Quiero destacar que mañana será la Presidenta del Gobierno de Aragón quien clausurará este VIII Congreso Nacional y que por parte del Gobierno de Aragón hemos recibido, desde el primer momento en que tomamos conjuntamente la determinación de celebrar en Zaragoza este Congreso Nacional, toda clase de apoyos y una presencia continuada de cada uno de los máximos responsables.

Adelante, Consejero.

D. Francisco Bono Ríos
Consejero de Economía y Empleo del Gobierno de Aragón



Secretaria de Estado, autoridades, amigos…

Buenas tardes y gracias por asistir a la clausura de esta primera jornada del Congreso Nacional de Racionalización de Horarios.

El Gobierno de Aragón es uno de los colaboradores institucionales de este encuentro por diferentes motivos que me gustaría compartir con todos ustedes.

En primer lugar, porque Aragón está siendo durante dos días el anfitrión de este Congreso que, tal y como han expresado los organizadores, esperan que sea el último que se celebre

para reivindicar la necesaria convergencia en una materia en la que todos estamos de acuerdo y tenemos que llevar a la práctica: la implantación de unos horarios racionales en todos los ámbitos, especialmente, en el social, económico y laboral.

En segundo lugar, porque la cuestión de los horarios afecta a todos los sectores productivos y necesita del consenso político y ciudadano que solo se puede alcanzar a través de jornadas de sensibilización como esta.

De hecho, el Gobierno de Aragón ha participado en esta primera jornada gracias a la implicación de tres Departamentos:

1. *Economía y Empleo,* a través de la Dirección General de Trabajo, que ha moderado el debate de esta tarde sobre organización del tiempo de trabajo y competitividad,
2. *Sanidad, Bienestar Social y Familia,* a través de la Dirección General de Familia, que ha moderado la primera mesa redonda del día, sobre conciliación, igualdad y corresponsabilidad, y
3. *Hacienda y Administración Pública,* a través de la Dirección General de Función Pública.

Para racionalizar horarios tenemos que ser conscientes del valor del tiempo y de la importancia de su gestión.

Racionalizar horarios no significa que todos tengamos el mismo horario, ni que tengamos que trabajar menos. Racionalizar es optimizar el tiempo, ser eficaz en el desempeño de las funciones y que las horas de trabajo sean verdaderamente productivas.

Esto implica ciertos cambios en las costumbres de los trabajadores españoles, como el vicio del "presencialismo" hasta altas horas en empresas e instituciones por causas variadas: desde una mala organización del trabajo, pasando por el mero cumplimiento del horario o, simplemente, por "pelotear" al jefe.

No obstante, hay que tener presente que la problemática de los horarios debe ser abordada teniendo en cuenta diferentes prismas, no solo el laboral, sino también el comercial, el escolar o el mediático, que sin duda, ahondan en la complejidad del asunto.

Desde el punto de vista empresarial y laboral, que es el ámbito más cercano por mi condición de Consejero de Economía y Empleo, la racionalización horaria pasa por la flexibilización de las jornadas de trabajo, una cuestión que precisamente ha facilitado la reforma laboral.

En este sentido, no me resulta complicado imaginar que, de la misma manera que los trabajadores pueden adaptar sus jornadas en función de las necesidades productivas de las empresas para que estas ganen en competitividad, las empresas también pueden y deben establecer medidas de racionalización que permitan conciliar la vida personal y familiar con la profesional.

De esta forma, es preciso que las empresas consideren los horarios de sus trabajadores como el elemento principal de la política de gestión de sus recursos humanos. Porque ambas partes, empresa y trabajadores, deben ser conscientes de que organizar el tiempo de trabajo es un factor clave de competitividad y, como tal, debe formar parte nuclear de la estrategia empresarial.

Me quedo con algunas de las conclusiones que se han comentado en la mesa de esta tarde:

- La necesidad de implantar en las empresas unos horarios racionales deriva del convencimiento constatado de que donde se aplican medidas de flexibilización, conciliación y racionalización horaria, se aumenta la productividad. La relación es directamente proporcional, según demuestra la evidencia empírica, aunque a priori pueda parecer lo contrario.
- El impacto de estas medidas en la empresa redunda en favor de la reputación corporativa, de la mejora del clima laboral, de la retención del talento, del compromiso del trabajador y de la reducción del absentismo.
- La posibilidad de personalizar las medidas de racionalización en función de las necesidades de cada empresa, facilita su aplicación práctica.

Y ¿qué está haciendo el Gobierno de Aragón para que se pueda poner en práctica la racionalización horaria?

En primer lugar, practicar con el ejemplo, y poner en marcha el Plan Concilia que afecta a toda la función pública, incluidos los mandos directivos del Gobierno y de la Administración.

En segundo lugar, liderar el mensaje de la necesidad de mejorar la competitividad de nuestras empresas, a través de la Estrategia Aragonesa de Competitividad y Crecimiento. De esta forma, vinculando la racionalización horaria con su impacto positivo sobre la productividad empresarial, lograremos simultáneamente el doble efecto que perseguimos: mejorar nuestra calidad de vida y aumentar la competitividad de las empresas.

Muchas gracias a todos por su asistencia.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Finalmente, cerrará este acto y dará por concluida esta primera jornada del VIII Congreso Nacional la Secretaria de Estado de Empleo, Dña. Engracia Hidalgo Tena.

Los miembros del Comité Ejecutivo de la Comisión Nacional nos hemos reunido varias veces con ella y bien sabe determinadas peticiones, algunas más o menos se han ido solventando,

otras siguen todavía sobre la mesa, entre ellas la de reunirnos con la Ministra. Somos conscientes de que la Ministra tiene una agenda especialmente cargada pero creemos que, si bien ya nos hemos reunido con algunos ministros, ella es la más cercana a algunos de los planteamientos de la Comisión Nacional. Por lo tanto, reitero nuestro deseo de reunirnos próximamente con ella.

Si este Congreso, en su primera jornada, finaliza a las seis de la tarde es porque nosotros siempre hemos apoyado la política del Gobierno. Por una resolución del 28 diciembre 2012, se marca que a las seis de la tarde todos los Ministerios harán una política de luces apagadas. Todo ello, reiterando un poco lo que ya hizo el Gobierno anterior con el Plan Concilia de 2005, que también marcaba que a las seis de la tarde todas las Administraciones Públicas debían cerrar. Siempre digo que el único ministro que cumplió el Plan Concilia fue el Ministro de Administraciones Públicas, D. Jordi Sevilla, que sobre las 18-18:30 h finalizaba su jornada. En el actual Gobierno, hay un incumplimiento del Plan Concilia y de la Resolución del 28 de diciembre de 2012. Quiero dejar constancia de ello por la sencilla razón de que nos preocupan los millones de funcionarios públicos de las diferentes administraciones y la imagen que pueden dar los altos cargos finalizando las jornadas laborales a unas horas intempestivas e ilógicas en el resto de Europa, cuando cada día queremos estar más cerca de Europa que, a fin de cuentas, es quien nos está marcando determinados caminos para salir de la difícil situación que estamos viviendo.

Secretaria de Estado, reiteramos en nombre del Comité Ejecutivo de la Comisión Nacional que pueda trasladar al Gobierno nuestra petición y nos sentimos satisfechos y agradecidos por tu presencia en este acto.

Dña. Engracia Hidalgo Tena
Secretaria de Estado de Empleo

Señoras y señores, muy buenas tardes a todos.

Es un placer para mí estar aquí hoy con todos ustedes y tener la oportunidad de participar en este acto de clausura de la primera jornada del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles.

Una jornada a lo largo de la cual se han puesto sobre la mesa interesantes ideas, propuestas, iniciativas y experiencias para avanzar en un objetivo cuyos efectos positivos sobre la mejora de la calidad de vida de todas las personas, hoy ya nadie pone en duda.

Un objetivo que no es otro que hacer posible que familia, vida personal y desarrollo profesional no sean conceptos excluyentes entre sí, y cuya consecución pasa necesariamente por realizar una adecuada gestión del tiempo y por la creación de las condiciones necesarias para hacerlo posible.

Hoy aquí se ha hablado mucho de familia, de igualdad, de conciliación, de organización del tiempo y de corresponsabilidad.

Un concepto, este último, que resulta esencial para alcanzar un objetivo que lleva implícita una profunda transformación social y cultural, y que únicamente se podrá cumplir si todos y cada uno de nosotros asumimos la parte que nos corresponde.

En este sentido, debemos empezar por entender que no somos las mujeres las que tenemos que conciliar, sino que es el conjunto de la sociedad quien debe hacerlo.

Y para ello, resulta fundamental, y así se desprende de las conclusiones del Informe realizado por la *Subcomisión para el estudio de la racionalización de horarios, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la corresponsabilidad*, que se publicó hace poco más de un mes[1] en el Boletín Oficial de las Cortes Generales, que todos y cada uno de nosotros asumamos la parte que nos corresponde.

Porque para realizar una adecuada gestión del tiempo y hacer posible la conciliación se necesita:

Corresponsabilidad por parte de las familias y de todos los miembros que la componen, haciendo un reparto equilibrado de las responsabilidades en el ámbito doméstico para romper con una realidad muy fácil de ver en la vida cotidiana y que también reflejan las estadísticas del INE que revelan que, en su conjunto, las mujeres dedican cada día dos horas y cuarto más que los hombres a las tareas del hogar y que sigue habiendo una diferencia de participación en este tipo de actividades que realizan el 91,9 % de las mujeres frente a un 74,7 % de los hombres[2].

Corresponsabilidad por parte de las empresas, cuya participación resulta fundamental para hacer posible que la flexibilidad laboral sea una realidad permitiendo que los empleados puedan elegir los horarios, que puedan compensar las horas de trabajo y aprovechando las posibilidades que, para ello, ofrecen las nuevas tecnologías.

Corresponsabilidad de toda la sociedad en su conjunto empezando por enfocar el problema de forma correcta sin focalizarlo exclusivamente en las mujeres y, comenzando desde el principio, con la concienciación de los más jóvenes.

Y, en cuarto lugar, *corresponsabilidad por parte de las administraciones públicas*, mediante la puesta en marcha, cada uno en el ámbito de sus competencias, de actuaciones que, desde sus orígenes, se encuentren alineadas con dichos objetivos.

1. Se publicó en el Boletín Oficial de las Cortes Generales el día 26 de septiembre.
2. Encuesta de Empleo del Tiempo 2010 INE.

En este sentido, y en el marco de actuación de Ministerio de Empleo y Seguridad Social, hemos empezado por la creación de un nuevo marco de relaciones laborales, que ha de dar lugar, necesariamente, a una nueva cultura del trabajo.

Un marco de relaciones laborales que introduce medidas concretas para fomentar la utilización del *contrato a tiempo parcial*[3] para que, como ocurre en el resto de Europa, se convierta en una opción atractiva para los trabajadores.

En este sentido, no puedo dejar de hacer referencia al *Decreto-ley 11/2013, de 2 de agosto,* que incluye medidas para mejorar las condiciones de acceso a la protección social de los trabajadores a tiempo parcial y que pone fin a un sistema en virtud del cual los trabajadores tenían que acreditar un periodo de cotización proporcionalmente mayor al que tienen los empleados a tiempo completo, para acceder a una pensión de jubilación contributiva.

Asimismo, en el marco de la reforma laboral se ha regulado por primera vez en nuestro país el teletrabajo, porque es indudable el alcance que pueden tener las tecnologías de la comunicación para la consecución de los objetivos que hoy aquí se han planteado.

Asimismo, la *Ley 3/2012, de 6 de julio de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral* incluye, en la disposición adicional decimoséptima, un mandato que insta al Gobierno a adoptar medidas dirigidas a promover la racionalización de horarios y la conciliación, en sintonía con las conclusiones del informe de la Subcomisión del Congreso de los Diputados al que antes hacía referencia.

Amigos y amigas:

La conciliación de la vida personal, familiar y laboral es también un elemento que se recoge de forma expresa en la *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas.*

Un documento cuyo primer borrador se encuentra en fase de estudio en el *Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas* (CERSE), del que forma parte la CEOE, a la que animamos a que continúe haciéndonos llegar sus aportaciones para conformar el que será el marco de referencia de la responsabilidad social en España.

Para ello, y partiendo de seis principios básicos[4], la Estrategia señala diez líneas de actuación entre las que se encuentra una, la de "Gestión responsable de los recursos humanos y fomento del empleo de calidad", cuyo contenido se encuentra íntimamente vinculado y es coincidente con las cuestiones que hoy aquí se han puesto sobre la mesa y que apunta, en definitiva, a que la conciliación se identifique como un valor de la cultura corporativa.

3. Los Países Bajos tienen elevadísimos porcentajes de trabajo a tiempo parcial, un 75 % en Holanda y un 60 % en Suiza, mayoritariamente femenino.

4. Competitividad, creación de valor compartido, sostenibilidad, cohesión social, transparencia y voluntariedad.

Queridos amigos:

No quiero terminar sin felicitar a los galardonados en esta octava edición del Premio para Racionalizar los Horarios Españoles[5], ni sin reiterarles a todos ustedes el convencimiento de que apostar por la conciliación y por la racionalización de los horarios es una decisión que tiene un retorno positivo desde todos los puntos de vista.

- Es una decisión positiva para los trabajadores, que cuando tienen facilidades para compaginar trabajo y vida familiar se sienten más motivados, más identificados y más cómodos dentro de la empresa y que llegan a definir las medidas que les facilitan la conciliación como un *"salario emocional"*.
- Tiene retorno positivo también para la propia empresa, que cuenta con unos trabajadores más comprometidos y, por tanto, más productivos. Y esto, en la mayoría de las ocasiones, tiene relación directa con la competitividad, con la capacidad de innovación e impacto en la cuenta de resultados. Porque —y pongo solo un ejemplo— una cadena de supermercados que toma la decisión de acercar a sus trabajadores al establecimiento más cercano a su domicilio, no solo consigue que el trabajador pueda conciliar mejor su vida personal y laboral porque tarda menos tiempo en los desplazamientos, sino que además reduce el absentismo laboral, hace del trabajador el mejor prescriptor de su marca y que esté más comprometido con la empresa y, por tanto, sea más productivo.
- Y tiene retorno positivo para la sociedad. Porque permite avanzar hacia la igualdad real entre hombres y mujeres, y porque tiene efectos directos sobre el bienestar de los niños, de las familias, de los mayores, de las personas con discapacidad, de aquellas que se encuentran en situación de dependencia y de toda la sociedad en su conjunto.

Muchas gracias a todos.

5. Los galardonados del VIII Premio son:
Al ciudadano, entidad o institución que más haya contribuido a la adopción de unos horarios más racionales.- Premio: Hirukide (Asociación de Familias Numerosas de Euskadi). Accésits: Ayuntamientos de Calvià (Islas Baleares) y Ribadeo (Lugo).
A la empresa que más se haya destacado por la implantación de acciones que propicien unos horarios más racionales.- Premio: Repsol. Accésits: Agua de Barbastro y Sedecal.
Al medio de comunicación social que más se haya destacado en la sensibilización de la sociedad a favor de un cambio de nuestros horarios.- Premio: Cadena Ser. Accésits: Abc Familia, Heraldo de Aragón y teinteresa.es.

Anexo I. Nota sobre el informe

El informe recoge las comparecencias de distintas personas relacionadas con el tema de la racionalización de horarios y la conciliación, algunas de las cuales critican duramente algunos puntos de la reforma laboral. En concreto, y en relación con la conciliación, aluden a los cambios relacionados con la negociación colectiva, el contrato a tiempo parcial, las horas extraordinarias, y la posibilidad de distribuir irregularmente en un 10 % la jornada laboral (sobre todo esto último). Varios comparecientes señalan en este sentido que algunos puntos de la reforma laboral contravienen lo estipulado por la ley de igualdad.

Algunos comparecientes hacen también alusión expresa a los cambios que afectan al sistema de atención a la dependencia y su incidencia sobre la conciliación.

Puntos principales de la intervención de D. Ignacio Buqueras en su comparecencia ante la Subcomisión y que recoge el informe.

1. Que España tenga la hora solar que le corresponde. El 2 de mayo hizo 71 años que España cambió su hora solar. Le corresponde geográficamente la hora solar del meridiano de Greenwich, que pasa por Londres, la misma hora que tiene Portugal e Inglaterra, la misma de Canarias, y por motivos bélicos durante la Segunda Guerra Mundial se cambió, pasando a tener la misma hora del meridiano de Berlín. También lo cambiaron Francia, Inglaterra y Portugal, pero estos países, al terminar la guerra volvieron al horario que les correspondía, y España no.

2. Que las Administraciones apliquen todo el *Plan Concilia*, aprobado en 2005. El Plan Concilia dice que la jornada en las Administraciones Públicas debe terminar a las 18:00 h, para todos los trabajadores y trabajadoras, ministros, secretarios de Estado...

3. Las televisiones públicas y privadas deben cambiar sus horarios *prime time* a antes de las 23 h. El ciudadano español es el que menos duerme de Europa: dormimos 53 minutos menos que la media europea, afectando esto a la productividad, al absentismo laboral, al estrés, a la siniestralidad, al fracaso escolar. Es un tema en el que el Gobierno de España tiene que influir puesto que es un problema grave.

4. Que las escuelas enseñen a su alumnado a dar valor al tiempo: el español medio no lo hace, de ahí su falta de puntualidad, casi congénita. En las escuelas es necesario que se enseñe a gestionar el tiempo. Ya son varias las escuelas de negocios que dan cursos de gestión del tiempo porque consideran que es un tema fundamental.

5. La conciliación debe darse, haciendo una especial consideración a la corresponsabilidad. La mujer ha salido de casa pero el hombre mayoritariamente no ha entrado.

6. El horario recomendado, flexible, que podría tener más del 85 % de la población del país, podría ser de entrada, entre las 7:30 y las 9:00 h y de salida entre las 16:30 y las 18:00 h, con 45-60 minutos para almorzar y el desayuno en el domicilio de cada persona. No consideramos oportuno que se desayune al llegar a la empresa, hay que hacer un buen desayuno en casa.

7. De igual importancia es el tema de la coordinación entre los horarios escolares, laborales y comerciales. Es básico porque afecta muy gravemente a las personas, especialmente en las ciudades.

8. El horario diario debe estar dividido en 8 horas para trabajar, 8 para descansar y 8 para las actividades diversas de cada día.

9. En cuanto a los hábitos alimenticios, unidos al horario, debería hacerse un desayuno fuerte en casa, entre las 6:30 y las 7:30 h, un almuerzo ligero entre las 12:30 y las 14:00 h máximo, y una cena suficiente entre las 19:30 y las 20:30 h. Es el horario de la mayoría de los países de la Unión Europea y el que hacían también nuestros padres o abuelos.

10. La puntualidad debería cumplirse a rajatabla. Es un tema sobre el que se precisa cierto rigor.

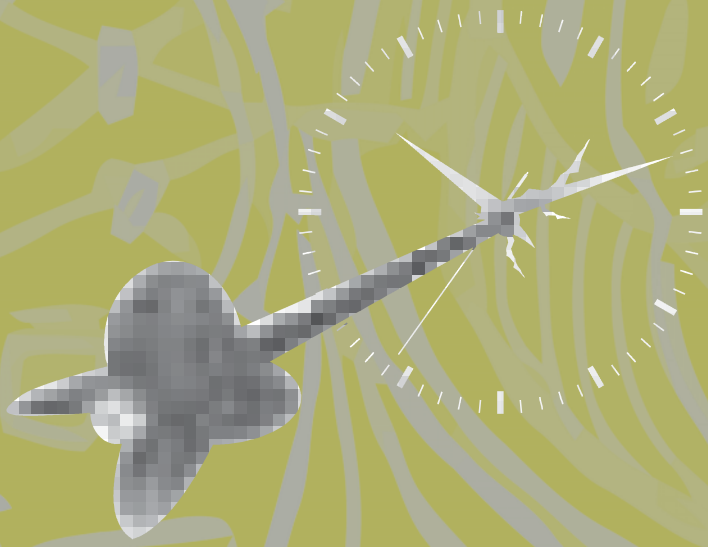
11. Finalizar con la cultura del presentismo es importante. Es una cultura aún muy arraigada en España, la de que hasta que no se vaya el jefe, no se va nadie de la oficina.

12. Precisamos campañas para sensibilizar a la ciudadanía, sobre la importancia de dar valor al tiempo y la necesidad de gestionarlo bien, respetando el tiempo de los demás.

13. Se solicita también del Gobierno, a través de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados, la constitución de un grupo de trabajo formado por todos los ministerios, para ver cómo implantar todas las medidas comprendidas en este documento.

De izda. a dcha.: D. Félix Barajas Villaluenga, D. Francisco Bono Ríos, Dña. Engracia Hidalgo Tena, D. Ignacio Buqueras y Bach, y D. Juan Pablo Lázaro Montero de Espinosa.

6. Segunda Jornada (6 de noviembre de 2013, miércoles)



6.1. Acto de Inauguración de la segunda Jornada

D. Fernando Beltrán Blázquez
Vicerrector de Política Académica de la Universidad de Zaragoza

Querido Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón y querido Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios y de ARHOE.

Es un placer, a pesar de la hora temprana y casi puntualísima con la que hemos dado comienzo a la sesión, el poder acompañarles durante unos minutos. Ayer estuvo el Rector con ustedes y, repasando cómo había ido la jornada, observamos que ya había alguna noticia en prensa sobre el arranque de la sesión y sobre las declaraciones que se habían vertido en ella. Eso significa que en la sociedad calan este tipo de mensajes y de eventos, en este caso magistralmente organizado por la coordinación del Congreso.

A la entrada, comentábamos la magnífica ubicación y la privilegiada situación de este edificio Paraninfo que nos permite seguir prestando un mayor y mejor servicio a la sociedad aragonesa. Una universidad como la nuestra es una universidad polifacética, obviamente con las responsabilidades clásicas de docencia y de investigación, pero también en esa faceta de apertura a la sociedad. Una universidad pública como la nuestra tiene que ser capaz de estar al servicio de la sociedad que la sustenta y poder abrir estos foros de debate, de discusión, sobre materias de alcance no solo nacional sino internacional, que nos permiten, como país, tener posicionamientos claros con respecto a determinados tipos de temáticas. Un foro abierto donde puedan verterse todas las opiniones, donde se ha buscado una amplísima representación de la sociedad civil desde todos los puntos de vista, desde la Administración, desde las empresas, desde el punto de vista de la familia, de cómo los empresarios se enfrentan a sus jornadas laborales, de cómo debe ser la conciliación, etc. Para nosotros es motivo de satisfacción poder tener las puertas abiertas para generar y albergar este tipo de acontecimientos.

No quiero extenderme mucho porque estamos cumpliendo a la perfección los horarios y no voy a ser yo quien reste ningún tiempo de intervención a los compañeros que están en la mesa. Simplemente quiero felicitar a la organización por el estupendo programa con que nos ha regalado en estas dos jornadas de trabajo, por la captación de excelentes ponentes y la conformación de las mesas de debate que, sin duda, serán tan enriquecedoras como lo fueron ayer.

Por mi parte, esta universidad es la suya para lo que puedan necesitar. Muchas gracias.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Muchas gracias, Vicerrector, por tus palabras. En realidad, son la prolongación de las que pronunció ayer el Rector en el acto de inauguración.

Quiero mostrar mi gratitud también por la presencia del Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón en este acto. E, indudablemente, a todos ustedes que hoy han tenido que madrugar un poco. En este país nos tenemos que ir acostumbrando a madrugar y a tener horarios más adecuados, más racionales.

Con estas breves palabras solo quiero decir que ayer fue un día muy denso, muy bien aprovechado. En las nueve horas que mantuvimos de Congreso, desde el acto de inauguración hasta el acto de clausura, se cumplieron los horarios tal como estaban previstos. Quiero hacer notar que en esas nueve horas celebramos siete actos diferentes, cada uno con sus propias características. Celebramos dos importantes mesas redondas, la conferencia inaugural, los actos de inauguración y clausura, la entrega de los premios a empresas, instituciones, entidades y medios de comunicación destacados en esta labor de dar a conocer y de sensibilizar a la sociedad española sobre la necesidad de unos horarios más humanos, más racionales, y las intervenciones de varios Coordinadores Generales autonómicos de ARHOE. Por otra parte, quiero agradecer especialmente a quienes fueron presidentes-moderadores de las dos mesas celebradas. Tanto ellos ayer, como los dos que van a presidir las otras dos mesas que vamos a celebrar, tienen un papel de singular importancia. En reuniones previas con ellos les manifesté que tenemos que intentar que las conclusiones que salgan de este VIII Congreso Nacional tienen que ser muy pragmáticas, muy pedagógicas, muy mediáticas, para que de esta manera sirvan para que la sociedad las acoja, los medios de comunicación las den a conocer y avancemos en ese camino que emprendimos en junio de 2003 para que este país pueda tener unos horarios que nos permitan vivir mejor. Son muchos los españoles que creen que con los horarios actuales viven plenamente pero, en cambio, los estudios nos dicen que indudablemente estamos muy lejos de aquello que sería lo ideal. Hay estudios que nos dicen que con unos horarios más racionales, más medidos, con un mejor aprovechamiento del tiempo —no solamente en el mundo del trabajo sino en el personal, en la familia, el ocio— viviríamos más armoniosamente y de manera más satisfactoria.

Con este acto damos entrada a lo que va a ser el día de hoy, a las seis horas que vamos a estar reunidos hasta que, alrededor de las dos de la tarde, la Presidenta del Gobierno de Aragón clausure este VIII Congreso Nacional.

Muchas gracias. A continuación, cedo la palabra al Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón.

D. Jesús Divassón Mendívil
Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón

Buenos días a todos. Segunda jornada del Congreso y, aunque pueda parecer un poco pretencioso, ya podemos establecer un balance. Una conclusión muy positiva que podemos extraer de la jornada de ayer es que hemos conseguido que, de las numerosas intervenciones, el mensaje sea unánime, en el sentido de considerar que el concepto que encierra el mensaje "horarios racionales" sea compartido unánimemente por todos. Sí, encontramos matices ayer. No tanto en el concepto sino en la realidad social que vivimos hoy en día. Se puso de manifiesto que este concepto puede tener dificultades de aplicación por la realidad económica que estamos viviendo en estos momentos, pero encontrar tantas intervenciones en las que un mensaje sea compartido por todos es importante.

En segundo lugar, quiero manifestar que entendí mal el papel que como presidente-moderador debía realizar. Y digo que lo entendí mal porque en las reuniones previas entendí que tenemos que sacar conclusiones a modo de mensajes, de impactos, para que de este Congreso se pudieran extraer determinadas conclusiones, valga la redundancia. Lo debí entender mal porque de las intervenciones que moderé he sacado tres conclusiones de cada uno de los ponentes. Lo digo porque las intervenciones fueron tan ricas y tan interesantes que se pueden sacar tres conclusiones de los tres ponentes y de los tres invitados especiales. Ahora resulta que me he excedido... Como presidente-moderador de mi mesa, fueron muy interesantes todas las exposiciones que se realizaron, igual que en la que presidió la Directora General de Familia. Para mí ha sido difícil quedarme solo con tres conclusiones importantes.

La tercera conclusión es que nos queda por delante una jornada interesante ya que, como dije ayer, los títulos son muy sugerentes, así como las personas que van a intervenir en ellas.

"Tus tiempos, mis tiempos y… ¿nuestros tiempos?". No solo encierra un mensaje sino una simbología que habrá que descifrar. Sobre *"Horarios en Europa: una necesaria adaptación",* ya se dijo ayer que debemos ser los únicos que estamos equivocados en Europa porque vamos a contracorriente. También se dijo en alguna intervención que si fuesen tan beneficiosos los horarios que tenemos en España, otros países de la Unión Europea nos habrían copiado nosotros.

Finalmente, la Presidenta del Gobierno de Aragón clausurará el Congreso. Que ayer estuviese la Secretaria de Estado, el Consejero de Economía de Empleo, que venga la Presidenta y el Secretario de Estado, nos da una idea de la visibilidad que, por parte de las instituciones públicas, se quiere dar a este Congreso. Este Congreso está teniendo un gran impacto en los medios de comunicación, tanto en radio como en televisión, como en los medios de comunicación escritos. Todo ello nos da una idea de la importancia social que tiene esta materia hoy en día.

No me queda nada más que agradecer a la Universidad de Zaragoza el cariño con que nos ha acogido, la deferencia que tienen en ser los anfitriones de los actos de inauguración y de clausura de este acto.

Son las 8:20 h, tenemos diez minutos para terminar, despejarnos y empezaremos con la mesa redonda *"Tus tiempos, mis tiempos y… ¿nuestros tiempos?"*.

Muchas gracias.

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE

Si me lo permiten el Vicerrector de Política Académica de la Universidad de Zaragoza y el Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón, quiero decir unas palabras para saludar a todas aquellas personas que, desde los lugares más recónditos de España y posiblemente del mundo, están siguiendo en este momento la segunda jornada de este VIII Congreso Nacional a través de Internet. A todos ellos les brindamos la oportunidad de acercarse a este Congreso no solamente viéndolo desde sus casas, desde las oficinas, a través de los diferentes medios de comunicación, sino también a través de la página web de la Comisión Nacional: www.horariosenespana.es, donde encontrarán información de los siete congresos celebrados hasta la fecha, de las conclusiones de los citados congresos, de las diferentes actividades que tiene la Comisión Nacional, de su publicación periódica *España en Hora* y de un espacio a través del cual nos pueden enviar sus sugerencias, sus propuestas, sus reflexiones sobre el tema. Queremos que, tanto de una manera física con los asistentes al mismo como de una manera virtual, tengan la oportunidad de acercarse y contribuir a esta campaña que estamos haciendo para que, si fuera posible, este fuese el último Congreso Nacional y que este país, de una vez por todas, tuviese un replanteamiento completo de nuestros horarios.

Muchas gracias.

De izda. a dcha.: D. Fernando Beltrán Blázquez, D. Jesús Divassón Mendívil y D. Ignacio Buqueras y Bach.

6.2. Mesa redonda "Tus tiempos, mis tiempos y… ¿nuestros tiempos?"

Dña. Natividad Blasco de las Heras
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón
Presidenta-moderadora

Buenos días a todos. En primer lugar, quiero agradecer a la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles y, en particular, a su Presidente el Sr. Buqueras, la amable invitación al Consejo Económico y Social de Aragón (CESA) que tengo el honor de presidir para participar en las distintas sesiones de este Congreso. Y, concretamente, por la amabilidad que han tenido al ofrecerme ser moderadora de esta mesa. Muchísimas gracias, Sr. Buqueras, y muchísimas gracias también a ustedes por su asistencia a esta primera mesa de la sesión de hoy.

Para quienes estamos participando en este Congreso, y vistas las intervenciones de la sesión de ayer, está claro que todos los que estamos aquí compartimos una convicción muy clara sobre el valor que tiene el tiempo. Aunque, seguramente, cada uno tenemos motivos distintos para atribuirle ese valor, el objetivo de esta mesa redonda con el sugerente título "*Tus tiempos, mis tiempos y... ¿nuestros tiempos?*" no es más que el planteamiento de cómo somos capaces de intentar conseguir el equilibrio, de armonizar esas tres facetas que son tan importantes y tan determinantes en nuestra vida cotidiana. El tiempo que dedicamos a nuestra empresa, a nuestra institución, a la jornada laboral; el tiempo que dedicamos a nuestras preferencias personales, al ocio, a las amistades; y, por supuesto, el tiempo que le dedicamos a nuestras familias.

En esta mesa, como ven, tenemos seis intervenciones: tres ponentes y tres invitados especiales. Permítanme, siguiendo las instrucciones de la Coordinación, que antes de presentarles aproveche estos minutos de presentación de la mesa para compartir con ustedes algunas de las conclusiones de los trabajos que hemos realizado en el que Consejo Económico y Social de Aragón, y que tiene mucho que ver con el tema que hoy nos ocupa.

Para quienes no nos conozcan, el Consejo Económico y Social de Aragón es un órgano consultivo y de participación de la comunidad autónoma y está integrado a partes iguales por organizaciones sindicales, organizaciones empresariales y el propio Gobierno de Aragón. Nuestro objetivo, básicamente, es estudiar y analizar todos aquellos aspectos que consideramos fundamentales en el desarrollo económico y social de nuestra comunidad autónoma.

Precisamente, en ese espíritu y siguiendo este objetivo, en los años 2011-2012 desde el CESA nos propusimos analizar la productividad. Desde el convencimiento de que la productividad es un factor clave para el desarrollo económico y social sostenible, pensamos que tal vez deberíamos analizar la productividad desde diferentes perspectivas, ver qué variables se incluían en la productividad para ver si, actuando sobre esas variables, éramos capaces de conseguir mayores niveles de desarrollo sostenible tanto económico como social. Hicimos una trilogía de trabajos titulada *Productividad y empleo*, y en esos trabajos se analizaban las variables de la organización del trabajo, la conciliación y el tipo de jornada.

La intención que tienen todos los trabajos del CESA es que sean útiles, prácticos. Queremos procesar adecuadamente la información, ofrecer datos técnicos para facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables. En esta trilogía de trabajos que buscan la influencia de la organización del trabajo, de la conciliación y del tipo de jornada en la productividad, la principal idea que quedaba patente era que la falta de conciliación tiene consecuencias negativas tanto para la empresa como para los trabajadores. Esa falta de flexibilidad estructural que no permite la adecuada armonización en otras facetas que les comentaba —profesional, personal y familiar— provocaba en los trabajadores un mayor nivel de estrés, insatisfacción laboral, disminución del rendimiento, mayor nivel de absentismo y menor compromiso con los objetivos de la empresa. La conclusión era muy clara: no se podía trabajar de forma aislada ya que todas las facetas acaban relacionándose las unas con las otras.

Más allá de esta conclusión, lo que queríamos era dimensionar el problema, cuantificar hasta qué punto esta apreciación, esta conclusión, era relevante. El resultado de nuestro estudio mostró que se trata de un aspecto importante, sobre todo para los trabajadores, porque un 19 % de los mismos estaría dispuesto a rebajar su nivel salarial para adaptar la jornada que estaba teniendo en esos momentos a lo que consideraba que era "su" jornada ideal. De este 19 %, aproximadamente la tercera parte estaba dispuesto a disminuir su nivel salarial hasta un 5 %, pero un 44 % de este porcentaje que estaba dispuesto a cambiar sus condiciones salariales, lo haría hasta un 10 %, y el 22 % restante en más de un 10 %.

Además, cuando les preguntábamos cuál era su tipo preferido de jornada, nos decían que, en general, la jornada favorita era la de tipo continuo y también somos capaces de computar que esa jornada, frente a la jornada partida, era capaz de incrementar la productividad de las empresas en aproximadamente un 6,5 %. En términos económicos, esto representa más o menos unos 2.500 euros al año por trabajador.

Pero estos son unas conclusiones generales. El trabajo también ponía de manifiesto que es muy distinto hablar del sector industrial, que del sector agrícola, de servicios, de una gran empresa, de una pequeña empresa, de una micropyme o de un trabajador autónomo. Era muy difícil buscar una solución genérica que satisficiese las condiciones y preferencias de todo tipo de empresas y de todo tipo de trabajadores. Por eso, desde CESA vimos claramente que la respuesta a la conciliación, que es el objetivo final que buscábamos, tenía que venir de la mano de la flexibilización, de los horarios flexibles, del teletrabajo, de algunas de

las alternativas que han ido surgiendo a lo largo del día de ayer. Si ustedes recuerdan, tanto en la sesión de la mañana en la que intervinieron representantes sindicales, que también son consejeros del CESA, como por la tarde con la intervención de representantes de las organizaciones empresariales, todos aludían a esas conclusiones. Lo cierto es que desde el CESA intentamos siempre que las conclusiones, aparte de ser tomadas por consenso, sean objetivas.

Esta era una de las principales conclusiones que quería compartir con ustedes, pero al hilo de algunos comentarios que surgieron en la sesión de la tarde, quería también comentar otro aspecto que trataban nuestros estudios: el trabajo a tiempo parcial.

El trabajo a tiempo parcial es una buena alternativa cuando se busca compatibilizar el tiempo asignado al trabajo con el tiempo que se desea asignar a otras tareas. Es una buena alternativa cuando se busca pasar por una transición, dependiendo de las condiciones familiares y personales. Tenemos calculado que en España, aproximadamente, el porcentaje de contrataciones parciales es de un 13 % frente a un 19 %, que es el nivel de contratación parcial en Europa. Si simplemente comparamos el 13 % con el 19 %, la comparación no es ni buena ni mala y no podemos hacer ni una lectura positiva, ni una lectura negativa. La interpretación viene cuando buscamos la caracterización de ese 13 %. Ese 13 % nacional es un trabajo a tiempo parcial que está vinculado sobre todo con menores categorías laborales, con ámbitos de trabajo que buscan fundamentalmente mano de obra femenina y además asociado a un menor nivel salarial. Adicionalmente, de ese 13 % de contratación a tiempo parcial, algo más de la tercera parte, un 35 % de los trabajadores que hace uso de este tiempo de contratación, lo hace porque no han podido conseguir un trabajo a tiempo completo. Es decir, no ha sido una elección voluntaria.

En el estudio del CESA se hacía a referencia también a lo que los economistas llamamos *benchmark*, que era Holanda. Holanda es un país donde el 48,3 % de las contrataciones son a tempo parcial, es decir, la utiliza la cuarta parte de la mano de obra femenina y una cuarta parte de los varones. Se ponía como referencia de lo que realmente sería una adecuada utilización del trabajo a tiempo parcial, pero además nos llevaba a otra conclusión y es que dentro del nivel general de trabajadores, el 23 % de las mujeres es la que opta por trabajos a tiempo parcial, mientras en el caso de los hombres es algo menos del 5 %. Además, las razones son muy distintas ya que los varones argumentan sobre todo razones formativas, mientras que las mujeres argumentan fundamentalmente cuestiones de conciliación con la vida personal y familiar. Esto nos lleva a un diferente posicionamiento de cara al tema de la corresponsabilidad.

Son datos que nos dicen que todavía queda mucho camino por recorrer, pero soy optimista en ese sentido y creo que se ha avanzado muchísimo y que, tanto las empresas como los trabajadores, somos conscientes de la importancia de la conciliación. Además, creo que es especialmente importante el momento económico que vivimos. España no puede competir como pueden hacerlo otros países con mayores horas de trabajo, o con menores niveles salariales. Puede haber un ajuste de los salarios, pero ese ajuste ha de tener un límite, esa

"ventaja" competitiva de salarios bajos y muchas horas de trabajo ya la tienen otros países. Nosotros tenemos que competir con otras bazas como el reconocimiento, la creatividad, la innovación... Lo que nuestros estudios dicen es que precisamente la conciliación favorece la creación de ese talento, la creatividad y la creación de innovación.

Por lo tanto, cuando desde el CESA abogamos y defendemos la conciliación, no lo hacemos para tener una sociedad más satisfecha a costa de drenar crecimiento económico, sino que la defendemos porque pensamos que es un elemento clave para incrementar la productividad y, a su vez, favorecer el crecimiento económico.

Y estas son básicamente las conclusiones que quería comentar en la presentación de esta mesa redonda. Ahora vamos a dar paso a las intervenciones que son realmente la parte importante de esta mesa redonda.

En primer lugar, nuestra primera ponente será Dña. Pilar Andrade Sánchez. Estudió Dirección y Administración de Empresas y es mediadora de seguros, asesora financiera personal y asesora de patrimonios. En estos momentos, es CEO de la agencia Andrade & Iranzo. Dentro de su actividad profesional destaca el hecho de haber sido socia fundadora de Making Up Entrepreneurs, Consejera del Grupo 10 Corporación y, entre otros cargos de interés, ha sido presidenta y fundadora de ATA Aragón, ha ocupado la presidencia de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Aragón, cargo que dejó para ocupar actualmente la presidencia de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE). Ocupa, además, puestos de responsabilidad en CEOE y en la Cámara de Comercio de Zaragoza, y su trabajo ha sido reconocido con el Premio Aster de ESIC, extraordinario al apoyo del emprendimiento, y ha sido Insignia de Honor 2012 de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza.

Cuando quieras, Pilar.

Dña. Pilar Andrade Sánchez
Presidenta de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE). Directora General de Andrade & Iranzo
Ponente

En primer lugar, quiero agradecer a la Comisión Nacional que nos haya invitado a participar en este Congreso porque nos permite dar visibilidad a este nuevo modelo de creación de organizaciones empresariales, a lo que están haciendo los jóvenes empresarios y permite que nuestra voz que sea escuchada.

En estos congresos siempre me toca contar las historias de la realidad, de lo que se está haciendo en las empresas. Siempre llevo un montón de historias que les podría contar y

estadísticas, aunque supongo que estos días habrán escuchado muchas, pero creo que mi papel es contarles lo que se hacía.

Desde hace cuatro años venimos celebrando en Aragón el premio Empresa Joven Familiarmente Responsable y, aunque no está tutelado por la organización EFR, sí que los jóvenes de Aragón dijimos que teníamos que poner en valor lo que hacíamos en nuestras empresas porque, desde hace tiempo y como parte de nuestro ADN al crearlas, creemos en la flexibilidad de horarios en el trabajo, en la integración de las mujeres —el 42 % de las empresas que representan esta organización, que son veinte mil en toda España, están creadas por mujeres—, creemos en la integración de personas con discapacidad física o intelectual, en la salud de la empresa —tenemos empresas que tienen una verdadera oferta de valor, y ahora les contaré cómo lo hacen porque tiene su dificultad ya que cuando se trabaja con personas no hay un manual de instrucciones— y creemos en la formación, que eso es algo muy importante —sabemos que el 19 % de los trabajadores que no se forman en las empresas, pierden el interés por el proyecto y en muchas ocasiones las abandonan—.

¿Qué oferta de valor hacen estas empresas? En los cuatro años que hemos convocado este premio, que comenzó con el difícil contexto que llevamos viviendo desde 2008, hemos visto que esas empresas van mucho mejor que cuando empezó la crisis. Sin ninguna duda, algo ha tenido que ver el contexto en el que se mueven. Descubrimos que hay empresas en las que la mayor parte de la dirección está compuesta por mujeres. Los equipos se forman aunque no haya una visión directa de que sean mujeres, se trabaja en el mérito y, además, muy acorde con que de nuestras universidades se agregan cada año un 60 % de mujeres licenciadas de las doscientas mil que salen en España. La integración en las empresas jóvenes es fácil.

Desde CEAJE, en próximas semanas vamos a presentar junto a la Ministra de Sanidad el *currículum ciego*, algo que se ha venido utilizando en Aragón para favorecer, no solamente la integración ahora mismo de las mujeres sino también de los jóvenes, un colectivo casi en riesgo de exclusión. Las líneas europeas 2014-2020 ya los contemplan con esa tasa de desempleo de más del 55 %. Cuando hablo de jóvenes me refiero a los de 24-29 años. El *currículum ciego* no va a tener fotografía para evitar que la imagen sea un condicionante, no va a llevar edad, el nombre solo aparecerá con la inicial y no va a contener el género. En medios aragoneses ya se ha publicado algún anuncio de búsqueda de trabajadores a través de alguna empresa de nuestra organización que ya contemplaba estas características. Así es como quieren recibir los currículos las empresas jóvenes. Con eso vemos un ejemplo de cómo se está trabajando desde las organizaciones en la integración de la mujer.

Cuando hablamos de flexibilidad de horarios, no todo el mundo la tiene. De hecho, la tiene todo aquel que la necesita y la quiere. La flexibilidad del conjunto no supone que uno salga a las cinco de la tarde porque tiene que ir a buscar a los niños al colegio, sino que hay trabajadores que tienen que entrar más tarde por un proyecto de salud o de formación, otros porque tienen que llevar a sus hijos a la escuela, otros han de salir a las tres y continúan en

otro modelo de jornada... Como les contaba, nos quedamos sorprendidos en los Premios de Empresas Familiarmente Responsables porque nos encontramos con empresas donde la flexibilidad es generalizada, debido a proyectos de formación, familiares y teletrabajo. Nos dimos cuenta también de que a los empresarios les interesaba mucho la salud de sus trabajadores y de ahí que destinaran mucho tiempo tanto al cuidado de la alimentación con programas de alimentación curiosos donde les enseñaban a cocinar para que las comidas que llevaban a las empresas fuesen mucho más sanas de lo que eran; compartiendo con ellos los costes del tiempo que empleaban para hacer deporte; incluso había empresas que ponían una hora de las que destinaban a hacer deporte mientras el trabajador ponía otra... Con todo ello conseguían tener una plantilla en lo que nosotros llamamos *circuito de satisfacción*.

Para nosotros, el *circuito de satisfacción* que comprende todas estas actividades de las Empresas Jóvenes Familiarmente Responsables tiene como base angular la racionalización de horarios. Sin ninguna duda. Precisamente, ayer surgió una discusión entre varios empresarios que decían que cuando hablamos de racionalización de horarios todo el mundo piensa que solamente se trata de recortar por detrás, de empezar antes las jornadas, pero es la capacidad de dar todo aquello que necesiten a los trabajadores y tiene mucho que ver con el modelo de empresa que estamos creando.

Las empresas que se crean ahora son organizaciones celulares en cuanto a los recursos humanos. Cuando digo celulares me refiero a que no hay toda esa jerarquía, sí creamos dirección y mandos, pero la responsabilidad se divide y eso nos permite poder hablar de una flexibilidad y una competitividad también. Estamos convencidos de que las largas jornadas y la ampliación de las mismas no nos llevan a la competitividad. A veces nos dicen que el empresario, cuando empezó su proyecto, le dedicó muchísimas horas. Sí, le dedicas muchas horas porque al principio has de estar muy centrado en tu proyecto pero no es la forma de vida que buscan los jóvenes empresarios. Los jóvenes empresarios no quieren vivir toda su vida así porque no tienen un modelo de vida absolutamente entregado a la empresa. De hecho, cuando conoces a quienes más éxito tienen te das cuenta de que son aquellos que han sabido hacer esa combinación: empresa, amistad, formación, familia... La familia es otra de las bases angulares sobre las que se trabaja en los Jóvenes Empresarios. Creemos en la ley de la vida y, sin duda, la familia forma parte de ella.

Desde Jóvenes Empresarios también reivindicamos que haya un sistema que castigue a los empresarios despóticos, egoístas y aprovechados. Sabemos que tenemos un estigma y es que las empresas han maltratado de alguna manera a los trabajadores y se ha abusado de ellos. Algunos jóvenes empresarios me decían que cuando se pone un reloj para fichar, todo el mundo piensa que es una presión para tener un control de la salida y de la entrada. Les puedo asegurar que no es una prioridad en los que crean empresas poner un reloj para fichar, aunque las empresas sí deben tener un control de tiempos de trabajo para poder calcular sobre rentabilidades, para saber cuál es la productividad, para poder calcular el coste de su producto de su servicio y eso requiere un control de horarios, pero no

con la intención con la que hace muchos años ponían los relojes en las empresas, para que de allí no escapase nadie y poder estar un poco con ese látigo que todavía se nos atribuye. Y no conozco a ningún empresario joven que tenga ninguno de estos elementos en sus empresas.

Les mando un mensaje positivo desde Jóvenes Empresarios de toda España. Cada vez encontramos más prácticas sorprendentes que favorecen la racionalización de los horarios y empresas familiarmente responsables. Muchos de los problemas sobre los que trabaja la sociedad, como la integración de la mujer y la dificultad de conciliar, siguen siendo una realidad de las empresas jóvenes que están asumiendo y consiguiendo eliminar. Existen otras peores, como poder competir en mercados globales. Mujer y joven..., con ayuda del *currículum ciego* conseguiremos solucionar estos problemas en los próximos tres años. Permanentemente estamos reseteando para cambiar lo que somos partiendo de lo que veníamos haciendo y planteando los nuevos retos que van a ser de gran aporte a la sociedad.

Nosotros decimos que ser empresario ahora es aportar algo muy importante a la sociedad, arriesgando, creando empleo y esperamos que en poco tiempo puedan apreciar desde las jóvenes empresas estos cambios que les cuento. Muchas gracias.

Dña. Natividad Blasco de las Heras
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón
Presidenta-moderadora

Muchas gracias, Pilar.

Nuestra siguiente ponente es Dña. Carmen Gallardo Pino, Secretaria General de ARHOE. Además es licenciada en Medicina y Cirugía, Doctora en Epidemiología y Salud Pública, Máster en Prevención de Riesgos Laborales, y Profesora Titular de Promoción y Educación para la Salud en la Unidad de Docencia e Investigación en Medicina Preventiva y Salud Pública en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Rey Juan Carlos. Ha sido Vicerrectora de Política Social, Calidad Ambiental y Universidad Saludable, y en estos momentos ejerce de Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad Rey Juan Carlos.

Tanto su docencia como su investigación se desarrollan en el ámbito de la Salud Pública en el Centro Universitario de Salud Pública, aunque anteriormente ha ocupado otros cargos de responsabilidad en otras instituciones como la Universidad Autónoma de Madrid.

Carmen, cuando quieras.

Dña. Carmen Gallardo Pino
Secretaria General de ARHOE. Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Rey Juan Carlos
Ponente

Buenos días. Estamos ya en el VIII Congreso Nacional de ARHOE y, como decía Ignacio, ojalá sea el último.

En primer lugar, quiero agradecer la posibilidad de estar en esta mesa y a mis compañeros por haber venido y empezar una mañana temprano hablando del horario y de los tiempos.

En esta mesa, vamos a utilizar mucho la palabra tiempo. De hecho ya la estamos utilizando. El tiempo es una magnitud física que permite medir la duración y separación de las cosas sujetas a cambio. También es una dimensión que nos posibilita ordenar una existencia interna y externa, y que cobra sentido cuando es percibido en relación con el espacio. Realmente, el tiempo y su medida tienen un sentido histórico dentro de cada contexto cultural. Yo he titulado mi comunicación *Tiempo es cultura*. Séneca, como buen paisano mío que soy cordobesa, decía que nuestro tiempo en parte nos lo roban, en parte nos lo quitan y el que nos queda lo perdemos sin darnos cuenta.

Cuando reflexionamos sobre el tiempo, hay que hacer un pequeño aunque breve repaso sobre en qué momento se empezó a hablar de tiempo. Las primeras referencias son de la edad antigua.

Ya Platón decía que el tiempo es la imagen móvil de la eternidad. Él reflejaba el debate entre el tiempo subjetivo de cada persona, el objetivo —*kronos*, la duración de todos los acontecimientos— y el concepto de eternidad —tiempo inmortal y divino que no tenía ni principio, ni fin—. Nosotros conocemos más épocas de tiempo como las diferentes estaciones del año, el día y la noche, que contribuyen a introducir en nuestro día a día una cultura de nuestros antepasados, de la mentalidad cíclica del tiempo. Un ciclo sigue a otro y nos va marcando una etapa y una parte del todo. Desde los primeros tiempos, la cultura del tiempo combina elementos objetivos y subjetivos, así como la dimensión de la eternidad en un conjunto de ideas integradoras en las que se entremezclan los ciclos del entorno, la precisión temporal de cada persona y la noción del tiempo que cada uno tiene. La primera persona que señaló la relación entre tiempo y movimiento fue Aristóteles, que estableció que el tiempo era el número y la medida del movimiento según un antes y un después. Más tarde, San Agustín, hablaba del tiempo como de una gran paradoja: *"Si nadie me lo pregunta, lo sé. Si quiero explicarlo a quien me lo pide, no lo sé"*.

Llegamos a dar un salto esencial en la interpretación del tiempo gracias a los profetas del judaísmo. Se rompe con la idea del eterno retorno y rechazan la noción del destino del que hablaban los griegos. Esta visión del mundo empieza a tener otro cambio con la concepción cristiana que introduce la esperanza como factor de la evolución humana. Pero esta

noción del tiempo como fuente de progreso añade algo que hoy en día conocemos y a lo que damos mucho valor: la dimensión social del tiempo. El debate de la antigüedad entre el elemento subjetivo y objetivo tiene algo más. Empezamos a hablar del tiempo como una realidad absoluta en sí misma, como una propiedad de las cosas o como algo que tiene que ver con la relación. Fue Newton quien, más tarde, puso la matemática al tiempo y empezó a hablar como de algo absoluto, verdadero, y sobre todo a medirlo matemáticamente con ayuda de los relojes. Para Newton, el tiempo no es solamente una magnitud sino una unidad de medida, algo objetivo que se podía contar, medir y que sabíamos exactamente lo que era.

Por lo tanto, y como resumen de esta primera parte, vemos que primero hemos vivido atrapados por la rueda del destino, más tarde como protagonista de la historia, más tarde el universo y finalmente como parte del proceso irreversible de la naturaleza. De esa especulación, hemos aprendido que el tiempo en la cultura evoluciona con nuestros conocimientos.

Sin embargo, la noción y experiencia de tiempo según las culturas —lapona, bereber, maya...— es diferente. Incluso en el uso de calendarios que pueden ser solares o lunares. También vemos que cada cultura, mediante las tradiciones y los simbolismos, dan diferente valor al tiempo. Incluso, los usos del tiempo son diferentes según el género, la edad, el estatus... Pero, en sí mismo, el tiempo de las personas es un derecho de ciudadanía que revierte en la calidad de vida y en el bienestar de la sociedad en la que estamos inmersos.

No tener tiempo es un lema que preside la vida cotidiana de la mayoría de las personas en la sociedad del bienestar e, incluso, muy utilizado en las mujeres adultas. Algo sucede ya que, a pesar de que son muchas las quejas que estamos continuamente oyendo referentes a la falta de tiempo, también estamos dando mucho peso a qué significa no tener tiempo: tener mucho trabajo y, por consiguiente, ¿mucho trabajo ocupado? Esta ocupación viene acompañada de la obtención de dinero y de prestigio social, aunque no sea igual para todos. Todo ello repercute en nuestra calidad de vida.

La experiencia del tiempo como centralidad en nuestra vida cotidiana se articula ya en el siglo XIX con la creación de la urbe industrializada. Incluso el capitalismo le otorga un valor económico importante. El tiempo es oro. Empieza a proliferar el reloj de bolsillo e, incluso, las torres de las iglesias marcan los cuartos de hora. Esto nos lleva al tiempo cronológico, que como todos sabemos, que es el que medimos y expresamos con ayuda del reloj y del calendario. También podemos hablar del tiempo social que hace alusión a la vivencia o la percepción subjetiva del tiempo por parte de las personas de las diversas formas en que se manifiesta el condicionamiento de la sociedad en dedicarse la población a una actividad concreta.

Por lo tanto, el uso de nuestro tiempo no es aleatorio. Ha resultado de un sinfín de pequeñas y grandes lecciones cada día, cada hora y cada minuto.

El uso del tiempo en la ciudad no es homogéneo ya que está determinado por la pertenencia a grupos sociales diferentes y definidos por sexo, edad, origen, etc. Cuando hablamos de exigir compromisos de conciliación, estos deben actuar en la unidad familiar y, posiblemente, algunas veces es conflicto que siempre estemos hablando de la conciliación.

Sin embargo, lo más importante que quiero reflejar aquí, al hablar de tiempo, es señalar algunos principios que, a nivel individual, nos harán pensar un poco más en el tiempo. En el tiempo de las otras personas y de las organizaciones. Situaciones en las que hay que armonizar para poder lograr objetivos comunes.

El tiempo como valor, no el valor del tiempo.

El tiempo remite a orden, coherencia, secuencialidad. Estos principios son aplicables al trabajo, a la familia, a la comunidad, al cuerpo y a la mente. Por ello, vamos a referirnos a unos principios básicos que hacen que el tiempo sea más que un cronómetro y se convierta en un valor. Esto implica realizar actitudes hacia sí mismo y hacia el entorno:

1. *El tiempo es igual para todos.* Es un principio equitativo. Todos disponemos de 24 horas, de 1.400 minutos, pero ¿cómo lo emplea cada quién? De ahí, la gran diferencia. El tiempo, sin duda, es el recurso mejor distribuido que tenemos. Y lo es para todos: ricos, pobres, viejos, jóvenes... El cómo lo usemos, cómo lo invirtamos o cómo lo malgastemos determinará en gran medida nuestras vidas. Hablamos de necesidades individuales que requieren un tiempo individual, de relaciones interpersonales que requieren un tiempo compartido y de las necesidades comunes que requieren un tiempo común.
2. *El tiempo es un recurso perecedero, no se recupera.* Si llego tarde al banco, si no entrego el producto en la fecha, si no se prepara la tierra para la cosecha, si se llega tarde a una cita, si esta mañana no hubiese llegado al AVE a mi hora... Todo tiene que ver con el tiempo individual y con el colectivo. Estos ejemplos son desajustes de los ciclos, falta de previsión y de coordinación, ya que todo proceso tiene un principio y un fin, inicio y conclusión, como por ejemplo la jornada laboral en la que estamos hablando de horarios racionales.
3. *El uso del tiempo es un compromiso entre varios.* Por ello, se han creado normas y convenciones internacionales de usos horarios, acuerdos que nos permiten respetar el tiempo como una variable sin la cual no se cumplirían los objetivos o metas comunes a varios grupos.
4. *El tiempo, más que un reloj, es un hábito.* Los hábitos son pautas coherentes que de manera cotidiana y permanente expresan nuestro carácter y disposición. Son mecanismos individuales aliados para la productividad o la improductividad, personal o de la organización. Por ejemplo, la puntualidad. Si bien es una regla de las empresas, es un hábito personal, aceptado, que refleja respeto por el tiempo de las otras personas. Debemos recordar siempre que ser impuntual no es un problema contigo mismo sino con los demás.

5. *El tiempo es empatía y afecto.* Emplear el tiempo, según lo acordado, significa colocarse en igualdad de condiciones con los demás. Llegar a la meta a tiempo y no dejar esperando a una cita implica motivación y deseo acoplado a un mismo tiempo psicológico y cronológico.
6. *Tiempo y competitividad.* Dentro del mundo de los negocios y las competencias personales, el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos está vinculado con el tiempo y su aprovechamiento en beneficio de los clientes. Una aceptada organización del tiempo y la organización, la eliminación de tiempos muertos o ladrones de tiempo, es un proceso que coloca a persona o empresa en situación favorable, compitiendo y consiguiendo una mejor ubicación dentro del mercado.
7. *Tiempo psicológico y tiempo cronológico.* Si bien es cierto que el tiempo es igual para todos, esta percepción está muy vinculada con la edad, el grado de madurez, el estado de ánimo y otras condiciones que rodean a las personas. Asimismo, es necesario acoplar el tiempo individual a actividades de tipo gerencial, de tiempo cronológico, que le permitirán tener una situación más exitosa. Es indudable que en la medida en que un trabajador sea más consciente de su tiempo cronológico y de su responsabilidad, puntualidad y compromiso con los objetivos de la organización, su conducta será mucho más eficiente.
8. *El tiempo como un deber y un derecho.* Como deber, el tiempo es el gran administrador de todo y de él dependen, a su vez, otros procesos. Por lo tanto, el individuo asume el conducir o chequear el tiempo de forma responsable en función de lapsus y periodos. Ceñirse y comprometerse con las metas conduce al éxito ya que es un deber cumplido y un motivo de celebración. En Japón, por ejemplo, el sistema *justo a tiempo* ha sido un logro de esta nación sobre el mercado mundial y se ha estado continuamente hablando de llevar los cumplimientos de los plazos de entrega a tiempo y los productos en su momento. Como derecho, tanto niños como adultos se encuentran amparados a nivel mundial ya que existen tratados internacionales que reflejan los derechos del uso del tiempo. De la misma forma, existen reglamentaciones en temas de trabajo, horarios, dedicación...

Para terminar, voy a hacerlo con unas palabras de Antonio Forner, filósofo, que en su libro *Reiníciate*, titulaba el resumen *Trabajamos más horas que un esclavo romano*. Trabajar es bueno, pero tenemos que ser conscientes de nuestros horarios y de cómo racionalizamos el tiempo. Y decía:

> *"Qué bello es vivir. No tenemos tiempo de ver a los amigos, de reflexionar en voz alta con ellos, ni de estar con nuestros hijos, estar de verdad. Hay que madrugar, no tenemos tiempo de hacer el amor con la persona que hemos elegido. La pasión se marchita. Lunes, martes, miércoles, jueves... La rutina engulle nuestra vida a cambio de algún capricho. Otro jersey negro que luciremos en la oficina, un mes de vacaciones, un coche nuevo para el atasco del domingo. Siento amargarte el desayuno, pero ¿eso es vivir? Abdicar de la vida para que tus hijos abdiquen el día de mañana en la suya, ¿eso es vivir? Mi gato vive mejor".*

Muchísimas gracias.

Dña. Natividad Blasco de las Heras
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón
Presidenta-moderadora

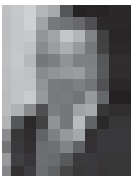
Muchas gracias, Carmen.

El siguiente ponente es D. Antonio Morlanes Remiro, que estudió Administración de Empresas y Estudios Superiores Financieros. Además, tiene diversa formación de posgrado en instituciones como UNED o el Harvard Faculty Club. Tiene una dilatada experiencia profesional, laboral, en empresas como Banca March, Fujitsu, la Unión Federal de Consumidores de la que fue fundador y Secretario General, Presidente del Grupo Viridiana, Director de Consultoría para Aragón y Rioja en PwC, Socio Director en Andersen Partner. Ha trabajado también en el Gabinete de Presidencia del Gobierno y, entre otros cargos de interés, destaca el de Presidente de la Asociación Profesional de Deontología y Tecnología, Presidente de la Asociación Empresarial Aragón Exterior (ARAGONEX), miembro de la Junta Directiva de la Confederación Empresarial (CEOE), entre otros.

Antonio, bienvenido. Cuando quieras.

D. Antonio Morlanes Remiro
Presidente de la Asociación Aragón Exterior (ARAGONEX)
Ponente

Compañeros de la mesa, señoras y señores.



En nombre de la Asociación Aragón Exterior de Empresarios y Profesionales, en primer lugar quiero agradecer a ARHOE y a su Presidente, D. Ignacio Buqueras, su amable invitación a participar en este VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles.

Quiero aclararles que, aún no conociendo de antemano al Sr. Adell y a la Sra. Gallardo, una buena parte de mi reflexión central coincide con ellos. Como bien ha dicho la profesora Gallardo, el tiempo va a ser el fundamento de nuestras exposiciones. Incluso hay alguna cita que también concuerda con la de ellos, por lo tanto, evitaré volver a repetirla, concretamente la de San Agustín.

Debo confesarles que no soy un experto en el análisis y diseño de modelos de estructuración de horarios. Sí lo pretendo, a menos que sea sobre los que corresponden a mis tiempos. Cuando la organización me pedía intervenir en esta mesa redonda y comprobé lo reflexivo del lema de la misma, comparado con la concreción de las otras mesas, pensé en la dificultad que tiene hablar sobre algo tan subjetivo. Pensando con más detenimiento, supuse que era lo más acorde a estos confesados desconocimientos tratar sobre la racionalidad de los

horarios y sus técnicas. Por lo tanto, permítanme iniciar mi intervención con una afirmación que considero básica para un análisis posterior del tema que nos reúne aquí.

Todos y cada uno de nosotros somos individuos integrados en una sociedad y, por lo normal, en una familia. Esto responde a la posición del título de esta mesa *"Tus tiempos, mis tiempos y... ¿nuestros tiempos?"*. Creo que el tiempo es un concepto que marca nuestras vidas y al que accedemos con criterios de igualdad, pero que cada uno de nosotros debemos ser capaces de gestionar de la manera más eficaz posible, de aquella forma que nos permita sentirnos satisfechos y orgullosos, habiéndolo distribuido con un sentido de equilibrio entre todos los papeles que nos toca representar a lo largo de nuestra vida y, por tanto, dar consideración a ese adjetivo posesivo del tiempo. Pero ¿cuál de ellos es más importante? ¿El tuyo? ¿El mío? ¿O quizás el nuestro? Todo esto va a tener su respuesta según sea el individuo y su capacidad de integración, de compartir, de apostar por un futuro que no es el suyo pero que va a condicionar, en alguna forma, el tiempo de las siguientes generaciones.

Existen muchas clases de tiempos y todos ellos se complementan porque en el resultado de esa suma encontramos el global de nuestras vidas. Tenemos el tiempo del trabajo y el del descanso, el de la subsistencia y el del ocio, el propio, el familiar, el de los amigos e incluso el de los enemigos. Toda acción nuestra que tiene un tiempo común y necesario, el tiempo, que mucho o poco depende del que precisamos o dispongamos. Esto, que es una obviedad, es una certeza absoluta. En estos instantes ustedes están teniendo la generosidad de prestarme, o mejor de regalarme, una parte de su tiempo que les agradezco aunque en realidad, yo también estoy empleado mi tiempo en estos momentos. Es decir, compartimos y damos uso común a estos instantes. La vida está llena de ellos y compartirlos es, por lo normal, una verdadera delicia.

Es en el tiempo donde definimos lo que denominamos *horarios*. Esta representación nos confiere, a los individuos, instrumentos de gestión de lo que es nuestro: el tiempo y la libertad. Con esto, nos permitimos adecuar esos horarios a nuestros mejores intereses, que en ocasiones serán egoístas y en otras generosos, pero debemos ser conscientes de que todo ello, al final, es una planificación cuyo objetivo es buscar la manera de sacar el mejor provecho al conjunto de nuestras vidas. Los horarios tienen la finalidad de adecuar nuestro cuerpo al mejor acercamiento a la naturaleza y, por supuesto, al astro Sol que es quien marca nuestros ritmos biológicos y, cuando por razones diversas nos desvirtuamos, estamos negando nuestra mejor receta de salud. Por lo tanto, esta ya es una buena razón para andar nuestro camino lo más cerca posible a lo que enmarca nuestro tiempo.

Es evidente que adecuamos nuestro reloj biológico a las necesidades que se nos producen, de acuerdo con la forma de vida que se nos plantea en la sociedad donde hemos elegido vivir. También esas circunstancias, que a veces son difíciles de transformar, corresponden a otras condiciones de vida que no podemos cambiar, por ejemplo en aquellas personas que se ven obligadas a trabajar en turnos o de noche está comprobado que afecta a su organismo y resulta complicado que no solo en lo referente a la salud, sino también en las relaciones

sociales y familiares desvirtúen el proceso natural que se debe producir en cada uno de nosotros. Por todo esto, la adecuación y racionalización de los horarios, o dicho de otra forma la disolución de su tiempo, debe producirse de la forma más natural posible. Para que esto se produzca, no es condición de cada uno de nosotros, los miembros del conjunto en el que libremente hemos decidido compartir nuestro tiempo.

El tiempo es la medida del movimiento entre dos instantes, como decía Aristóteles. Nuestra vida está repleta de instantes, de momentos y, sin duda, la mayoría de ellos compartidos para enriquecer nuestros conocimientos, dedicados a nuestra profesión, a convivir con nuestros amigos, con nuestra familia. Todo ello hay que gestionarlo, debemos ser capaces de conseguir que el tiempo sea nuestro aliado y no algo que nos persiga con voracidad, inquietando nuestras vidas y creando un sentimiento de no saber para qué estamos viviendo. La vida es tiempo y su adecuación a todas nuestras funciones y parcelas da sentido real a nuestra existencia. No quiero parecer en exceso filosófico, pero es preciso reflexionar para que las decisiones tengan un sentido, el nuestro, el de cada uno.

De todas formas, hoy hemos venido aquí para intentar conocer de qué forma los horarios, los que no dependen de nosotros fundamentalmente, inciden en nuestras vidas. Estamos en una sociedad libre y eso significa que está en nuestras manos el configurarla como mejor consideremos, de manera que nos permita mejorar nuestra calidad de vida, que tenga un mayor sentido y que compartirla sea un disfrute y no un agobio. Por lo tanto, debemos ser capaces de transmitir mensajes a determinados grupos y decirles que somos nosotros quienes marcamos los ritmos y no al contrario.

Comencemos por algo que puede parecer insignificante, pero que no lo es. Algo por lo que perdemos horas de sueño y de descanso, y provoca que, al final, vayamos con nuestras capacidades mermadas y no veamos los días con el espíritu que se precisa y la ilusión que nos generan los tiempos cuando los elegimos nosotros. Estamos hablando de la televisión. Sin entrar a valorar los gustos de cada uno, que para eso son de cada uno, los programas que más deseamos ver nos meten en la cama alrededor de la una de la madrugada, sonando el despertador, por lo general, a las siete. Es decir, de acuerdo con los expertos en descanso, a lo largo de la semana estaremos acumulando cansancio no vencido y, lo que es peor en muchas ocasiones y creo que ustedes puedan confirmarlo, tampoco veremos aquello por lo que no descansamos. Es verdaderamente caótico este no dormir y ver frente al televisor. Podríamos demandar a las cadenas de televisión que adecúen su programación a unos horarios más racionales, pero sin duda tropezaríamos con sus economías que, por otra parte, considero elevado el costo que tienen para conseguir sus ingresos con esa enorme amplitud de horarios. Sin embargo, no nos corresponde a nosotros ser auditores de sus cuentas, nos corresponde auditar nuestro descanso y para ello con independencia de hacer llegar el mensaje a las cadenas debemos, en uso de nuestra libertad y provecho de nuestra salud, adecuar y priorizar nuestros tiempos al margen de los que externamente nos plantean. Sin duda, recibirán el mensaje aquellos que nos siguen en nuestros planteamientos.

El ocio es una decisión muy personal y lo diseñamos y configuramos de acuerdo con el único criterio de aquel conjunto de personas con el que queremos compartirlo. Por lo tanto, esta es una responsabilidad nuestra en cuanto al horario que deseamos seguir. También debemos tener presente, a la hora de programar nuestros horarios, que esto conlleva una responsabilidad tanto en el desarrollo de nuestras funciones como con las personas en las que se incide. Es preciso que se realicen los ajustes necesarios para alcanzar los otros objetivos que deseamos. El primero, sin duda, es que tengamos la total seguridad de que, como dueños de nuestro tiempo, la disposición del mismo es nuestra y solo condicionada por aquello que con total libertad queramos que se haga. Un objetivo tiene que ver con el compromiso que adquirimos al formar parte de la sociedad en la que vivimos, de ella recibimos toda una serie de derechos, garantías y seguridades, y a cambio debemos entregar el compromiso y la responsabilidad de respetar sus normas y colaborar en el mejor desarrollo de las mismas. El tiempo es lo más valioso y lo más igualatorio. Decía un ilustre aragonés, Baltasar Gracián, que lo único que nos pertenece es el tiempo, incluso aquel que nada tiene, lo posee. Y esa es una verdad objetiva a la cual debemos sacar el mejor sentido para nuestras vidas, que alcancemos la mayor satisfacción de haber servido para algo positivo, la aportación que hayamos hecho, el futuro lo confeccionamos con el trabajo y con la ilusión que somos capaces de generar.

Aun a costa de reincidir en el mismo concepto, podemos afirmar que las personas somos química y tiempo.

Agradecemos el tiempo que nos viene condicionado por elementos externos y sobre el que tenemos que adecuar el resto. Me refiero a aquel que dedicamos al trabajo. Este tiene connotaciones muy dispares ya que hay trabajos que, por sus características, tienen una dificultad añadida para recibir cualquier modificación de sus horarios. Se trata, por ejemplo, de las producciones industriales, sobre todo cuando se efectúan por turnos, de la pesca, de la agricultura y algunos otros. Además, deberemos aceptar que el resto de nuestros horarios tendremos que condicionarlos a este y ser conscientes de que se van a generar discrepancias con otros miembros con los que vivimos, la familia. Y ese es el reto, buscar conciliaciones que satisfagan a todos.

Lo que es preciso es analizar aquellos cambios que no solo van a incidir en los horarios, y por tanto nuestro tiempo, sino que también van a realizar cambios en las estrategias de producción de las empresas y, con ello, me estoy refiriendo a la aplicación de métodos de trabajo. Permanecer un tiempo concreto en la empresa ya no es garantía del resultado final del trabajo y es preferible que se marquen objetivos a alcanzar y que dentro de unos criterios mínimos de racionalidad con la empresa, permita una gestión del tiempo por el propio trabajador. Los objetivos han de producir, con toda claridad, una mayor y mejor rentabilidad de la empresa sobre el costo de sus recursos, además de una mejor identificación del trabajador con los resultados finales de su empresa. Las ventajas son enormes para todos en aquellos sitios donde se pueda aplicar, claro está.

Todo lo expuesto hasta momento debemos tomarlo como la reflexión necesaria que nos conduzca a un cambio de modelo general para el desarrollo de nuestras vidas en la sociedad actual y en la futura. Convertir esto en reivindicaciones es el fundamento de todos los que, como actores implicados, deseamos que los que se proclaman líderes ejerzan de ello y, por lo tanto, asuman que deben marcarnos ese nuevo camino. La casa actual que nos ha dado cobijo y nos ha permitido llegar hasta aquí ha cumplido su función pero es necesario realizar determinados cambios, adecuarla a los avances y descubrimientos que se han producido y con ello que vuelva a ser el hogar acogedor que nos aporte una calidad de vida mayor y con mejores posibilidades de desarrollo. Para ello, los gobiernos, los parlamentos y los movimientos sociales deben entender la responsabilidad que tienen para llevar a cabo sus cambios y nosotros, los ciudadanos, la obligación de exigírselos. Como es preciso dar ejemplo y no puedo tomarme el tiempo a la ligera, espero que mi intervención se adecúe lo más posible al tiempo que la organización me ha marcado con tanta generosidad.

Por todo ello voy finalizando. En primer lugar, recordarles que el tiempo es lo más barato y lo más preciado, que da sentido a nuestras vidas y nos relaciona con los demás. En definitiva, que sin él no vamos a ningún lugar y con él existimos.

Como hemos iniciado con un cierto tinte poético, me van a permitir también que termine con la parte del poema *Con el tiempo* de Jorge Luis Borges, que decía:

> *Con el tiempo aprendes que las palabras dichas en momentos de ira puedan seguir lastimando a quien heriste durante toda la vida.*
> *Con el tiempo aprendes que disculpar cualquiera lo hace, pero perdonar es solo de almas grandes.*
> *Con el tiempo comprendes que si has herido a algún amigo duramente muy probablemente la amistad jamás volverá a ser igual.*
> *Con el tiempo te das cuenta que aunque seas feliz con tus amigos, algún día llorarás por aquellos que dejaste ir.*
> *Con el tiempo te das cuenta de que cada experiencia vivida con cada persona es irrepetible.*

Muchas gracias por su atención y generoso tiempo.

Dña. Natividad Blasco de las Heras
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón
Presidenta-moderadora

Gracias, Antonio. Pasamos ahora a las intervenciones de nuestros invitados especiales.

Nuestro primer invitado especial es D. Jesús Giménez Bartet, Presidente del Consejo Aragonés de Personas Mayores (COAPEMA). Desde muy temprana edad, a los quince años,

empezó a compatibilizar los estudios con la vida laboral. Dentro de su dilatada experiencia profesional, destacan sobre todo los treinta y siete años de trabajo y responsabilidad en Saneamientos Marín en Zaragoza.

Sin obviar sus obligaciones laborales en ningún momento y dado su espíritu dinámico y conciliador, fue en el año 78 cuando empezó a involucrarse en asuntos socioculturales. Fue Fundador y Presidente durante ocho años de la Asociación Cultural "La Atalaya", en la que actualmente sigue manteniendo la presidencia honorífica; ha sido colaborador de la extensión cultural de la Institución Fernando el Católico de la Diputación Provincial de Zaragoza; colaborador de la Consejería de Cultura del Gobierno de Aragón y con el IMSERSO Provincial de Zaragoza; ha sido Presidente del Centro Municipal de Mayores "Salvador Allende". Entre los distintos reconocimientos que se le han otorgado, los que más le gusta recordar son el reconocimiento por el Ministerio de Cultura en Zaragoza por su labor cultural en Aragón, la Placa Insignia de Oro del Gobierno de Aragón en reconocimiento al trabajo sociocultural en la Comunidad Autónoma y el hecho de ser Hijo Adoptivo de la localidad de Cubel.

Cuando quieras, Jesús.

D. Jesús Giménez Bartet
Presidente del Consejo Aragonés de Personas Mayores (COAPEMA)
Invitado especial

Buenos días. Autoridades, congresistas, compañeros de mesa y demás amigos.

Ante todo, queremos expresar nuestra gratitud por invitar al Consejo Aragonés de Personas Mayores a participar en este importante Congreso de Racionalización de los Horarios. Nuestra gratitud a su Presidente, D. Ignacio Buqueras, y en especial a la Directora General de Familia, Dña. Ana Salas, que ha querido que estuviésemos presentes en este importante acto.

El Consejo Aragonés es un consejo consultivo creado en las Cortes de Aragón en el año 1990, dependiente del Gobierno de Aragón y, en parte, autónomos. El Consejo aglutina 240 asociaciones de Aragón que representan a más de 240.000 personas mayores, sin tener en cuenta que no es todo el colectivo de Aragón ya que, por distintas circunstancias, la ley no permite que estén todos en este Consejo. Por lo tanto, se trata de un Consejo importante de personas y de intereses sociales para Aragón.

Esperamos que nuestra aportación sirva al menos como reflexión y punto de apoyo en la adopción de medidas positivas hacia la sociedad.

Las personas mayores, y con ello me refiero a todas las personas jubiladas o pensionistas que han abandonado su vida laboral, somos un colectivo que, de acuerdo a la opinión popular,

tiene la suerte de disponer de todo el tiempo del mundo y sin obligaciones de ningún tipo salvo al dedicado a su ocio y bienestar. Este es un estereotipo que muy poco a poco va cambiando a base de insistir en la participación activa de los mayores en la sociedad.

En esta ocasión, centremos nuestra exposición como parte conciliadora de las familias y de racionalización con las empresas públicas y privadas del país. Hoy por hoy, la sociedad española, en cuanto a la vida familiar, ha cambiado mucho en los últimos cuarenta años. Antes eran los hijos adultos quienes cuidaban de sus padres mayores, más tarde durante tan solo unas décadas, el apogeo económico del país permitió que los padres jóvenes conciliasen su vida familiar por medio de servicios públicos y privados para la atención de sus hijos pequeños, y de la realización de actividades extraescolares para niños y adolescentes. De esta forma, la persona mayor, con una forma física mejor y más activa en general, era más libre de sus actos y distribuía su día a día acorde con su forma de vida. Actualmente, las cosas han cambiado por completo. Las personas mayores ya no son dueñas de su tiempo y tienen que cuidar de sus hijos y nietos, siendo ellos los verdaderos conciliadores y racionalizadores del tiempo laboral de sus hijos y del tiempo escolar de sus nietos. Teniendo que dejar la forma de vida y tratar de conciliar sus propios tiempos con terceras personas, generalmente otra persona mayor para poder ir al médico, asistir a sus clases de formación, realizar cualquier viaje o actividad, o simplemente ir de compras. Incluso, en ocasiones, tienen que abandonar sus proyectos por la imposibilidad de conciliar.

Ser padres no es sencillo, pero todavía lo es menos cuando los hijos son mayores y necesitan de nuestro tiempo para que ellos puedan realizar sus tareas sociolaborales. A la persona mayor actual también le toca ser educadora de sus nietos, rozan a menudo las relaciones entre ambas generaciones por pensar de diferente forma ante las circunstancias de la vida y la modernidad de los tiempos que a los mayores se nos escapa. Los abuelos se encuentran en la tesitura de decir: *"no puedo"* a sus hijos y para mediar en una situación que menudo les hace perder su propia libertad —libertad que, cuando trabajamos, pensamos que vamos a tener—.

Técnicamente, los ponentes a lo largo de la jornada de ayer y a buen seguro la de hoy, exponen los beneficios de la racionalización de los horarios y en verdad los mayores apoyamos esta iniciativa totalmente. Creemos que con ella lograremos que, si este es el último congreso y se aplica lo que estamos pidiendo, los trabajadores tengan un tiempo y los mayores puedan disponer de otro tiempo para otras actividades que son interesantes para ellos y no solo para jugar a las cartas.

Es verdad que seguiremos apoyando desde el Consejo Aragonés, intentaremos concienciar a nuestros mayores de la importancia que tiene esta racionalización de horarios. Así no quedarán, egoístamente hablando, reducidos nuestros horarios. Es hora de educar a la población, vivir de día y dejar el atardecer y la noche para la familia, factor importante que se ha comentado en este foro. La familia y el hogar. Es hora de adaptar nuestras vidas a las manecillas del reloj siendo el amanecer o el atardecer lo que marque la actividad de la población.

Para ello, hay que inculcar o incluso exigir el retorno y la puesta en marcha de valores, muchos de ellos nombrados a lo largo de la jornada de ayer y de hoy como la responsabilidad, la igualdad, la puntualidad, la honestidad, la sinceridad, el respeto y un largo etcétera.

Reconozcamos que, debido a las circunstancias de la población activa, se vive una época ambiciosa, siendo demasiado egoístas, quizás, en conseguir objetivos propios casi siempre injustos y que no hacen más que aumentar una falsa autoestima.

Comencemos por involucrar en esta terapia de mejora a los ciudadanos, a la administración pública y empresas privadas, y al Gobierno de la Nación como también a los gobiernos autónomos.

Sin embargo, como personas expertas que somos los mayores, aunque solo sea por el tiempo vivido, cabe reflexionar sobre la efectividad de la racionalización de los horarios, sobre la sociedad civil y cómo enseñarle a evitar los malos hábitos adquiridos a los que somos propensos las personas en todas las facetas, incluidas en lo laboral.

Manifestamos nuestro apoyo tajante, contundente, a la iniciativa de racionalizar los horarios y abogamos por que se lleve a efecto cuanto antes. Realmente, como su Presidente dice, ojalá sea este el último Congreso y que luego se lleven a cabo unas mesas de trabajo para tratar temas que nos lleven a las conclusiones del Congreso.

Así, las personas mayores serán eso, personas mayores dedicadas a vivir su vida de la forma más acorde con su elección y no la elegida o impuesta por otros ante unas circunstancias. Las relaciones intergeneracionales familiares han existido siempre, pero no siempre son buenas, sobre todo cuando la disposición pasa a obligación, ya que una de las partes suele terminar perdiendo.

Como última aportación a nuestra exposición, y en nombre del colectivo de las personas mayores que representamos, recordemos que la familia no es solamente donde existen dos padres con uno o más hijos. Hoy, como se ha dicho, la persona mayor ocupa un papel fundamental en el hogar. Sin embargo, esta racionalización de horarios va más encaminada a las unidades familiares con hijos y no con los abuelos. Por eso, quisiera poner sobre la mesa las siguientes preguntas y, a veces miedos que sentimos los mayores:

> *¿Quién acompaña a los abuelos al médico?,… ¿Quién les cuida si están enfermos y no pueden levantarse de la cama?,… ¿Cómo pensamos en este Congreso en las personas mayores?,… ¿solo como educadores o cuidadores?,… ¿Contamos con racionalización de horarios para la atención de personas mayores?,… ¿Nos estamos olvidando de atenderles también a ellos?...*

Y, para finalizar, una última reflexión: Se ha hablado mucho de la empresa y de los trabajadores, pero yo diría que los mayores forman parte de una gran empresa; son los primeros que

van al puesto de trabajo para cuidar a sus nietos y los últimos que se van a su casa hasta que no vuelven sus hijos.

Muchas gracias.

Dña. Natividad Blasco de las Heras
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón
Presidenta-moderadora

Nuestro siguiente invitado especial es D. Jesús López Cabeza, que en estos momentos es Director General de la Corporación de Radio y Televisión de Aragón. Jesús López es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Máster en Investigación en Comunicación, tiene estudios de especialización en Inspección de Entidades de Crédito y Ahorro, Diplomado en Comunidades Europeas, Auditor de Cuentas, Auditor de Sistemas de Calidad por AENOR.

Dentro de su trayectoria profesional, he señalado su actividad en la Dirección del Instituto Aragonés de Fomento, su labor como Consejero en multitud de empresas como la Fundación Dinópolis, la Asociación Española de Agencias de Desarrollo. Ha participado también como Director del Máster en Liderazgo y Administración Pública de la Universidad de San Jorge y como profesor del Departamento de Organización y Dirección de Empresas de la Universidad de Zaragoza. También ha trabajado en el Departamento de Economía y Hacienda de la Diputación General de Aragón, en el Consejo de Administración de Empresas como Avalia, Centro de Empresas e Innovación de Aragón, Bodegas Pirineos, Parque Tecnológico Walqa, Aramón, entre otras.

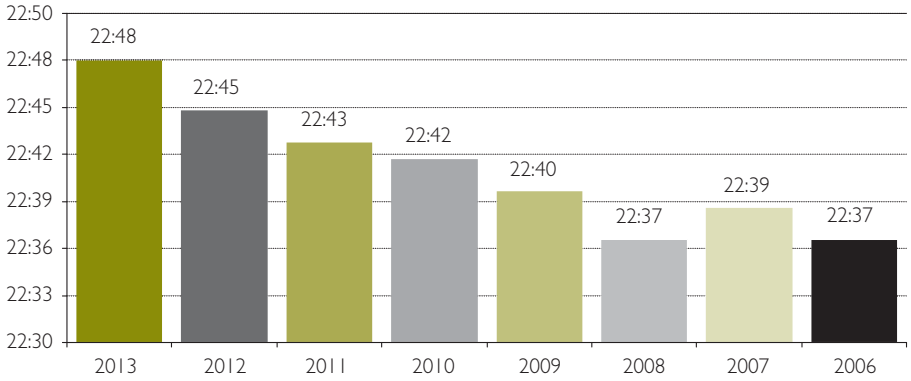
Jesús, cuando quieras.

D. Jesús López Cabeza
Director General de la Corporación de Radio y Televisión de Aragón
Invitado especial

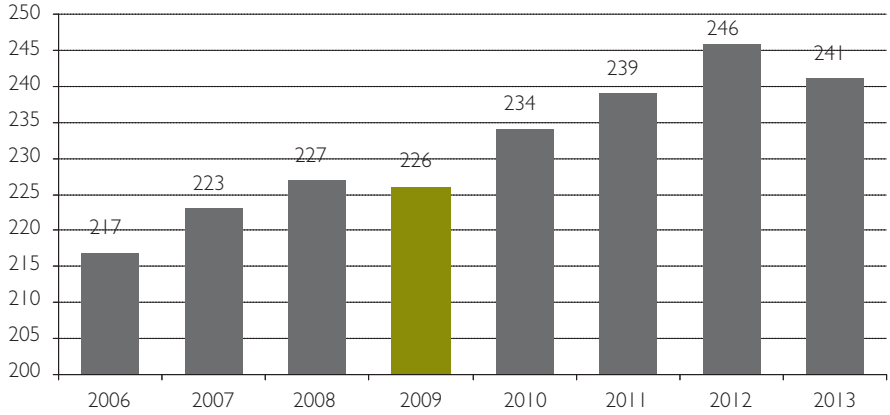
En primer lugar, quiero agradecer a la Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles y a la Comisión Nacional que se nos haya invitado, como Corporación Aragonesa de Radio y Televisión, a participar en este Congreso Nacional.

Cuando se me comentó que debería intervenir como invitado especial, tengo que reconocer que tuve cierta duda sobre qué era lo que se esperaba de mi intervención. En primer lugar, me asaltó un resquemor y es que viendo lo que se estaba publicando en relación a que los españoles duermen aproximadamente una hora menos que los europeos,

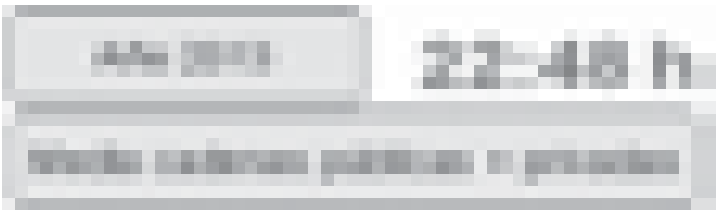
que hay un elevado nivel de absentismo y de fracaso escolar, pensé que a las televisiones se nos iba a imputar como responsables de ser ladrones de sueño de los españoles y que mi intervención debería ser defensiva. Tengo que decir que me encuentro muy a gusto, que tras la intervención del Sr. Adell, de Antonio Morlanes y del resto de los ponentes, sé que estoy entre amigos y no tengo que defenderme, si bien mi intervención lo que intentará poner de manifiesto son hechos para reflexionar sobre cuál es el papel de las televisiones, no como ladrones de sueño sino como administradores de sueños y de información, y por qué el *prime time* es tan tarde. Es una reflexión sociológica que debemos hacer como conjunto de la sociedad, sin buscar un elemento sobre el que hacer recaer la culpabilidad.



Efectivamente, lo que podemos denominar el momento álgido, de mayor consumo televisivo, se sitúa en España, en el año 2013, a las 22:48 h. Es el momento en el que el *prime time* aparece el pico de audiencia.



Estamos viendo que, desde el año 2006, el tiempo de audiencia ha ido aumentando unos 10-11 minutos, pero paulatinamente se va retrasando la hora en la que se concentran mayor número de telespectadores viendo la televisión. En cuanto al número de minutos que destina cada uno de los españoles para ver la televisión, vemos que, en el año 2012, fueron 246 minutos. En octubre de 2013 tenemos 241 pero los últimos meses del año son de mayor consumo televisivo, con lo cual creo que volveremos a igualar al menos los 246 minutos de 2012. Vemos también que, paulatinamente, los españoles retrasan el momento en el que más ven la televisión.

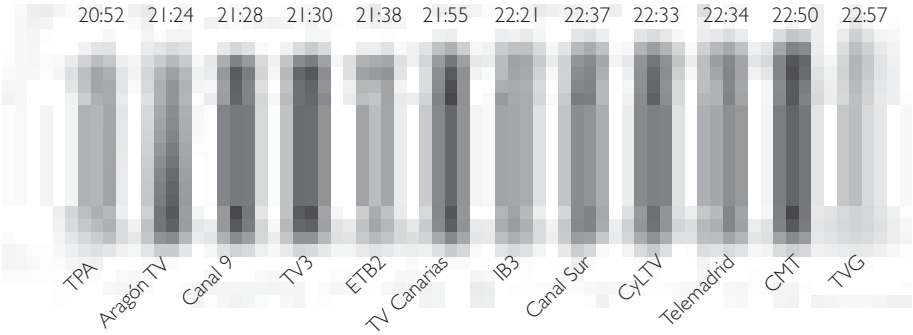


Estas 22:48 h que es la media de las cadenas públicas y privadas no significa que los dos tipos de medios, en relación a su naturaleza jurídica, tengan el mismo comportamiento. Este es un primer elemento que quería aportar como reflexión a este Congreso.

Podemos advertir que las cadenas públicas tienen su máximo pico de audiencia a las 21:57 h y las privadas a las 23:11 h. Estamos viendo que las cadenas públicas concentran una hora y 14 minutos al mayor número de telespectadores. No quiero hacer valoraciones sobre el tema, pero es un dato objetivo a tener en cuenta.

En el comportamiento de las cadenas comerciales privadas, respecto a su pico de audiencia, observamos que Antena 3, en el año 2013, ha concentrado de media al mayor número de telespectadores. De todos modos, están todas por encima de las 22:00 h, siendo La Sexta la que se aproxima más a la media de las televisiones públicas. Televisión Española, de ámbito nacional y que compite en el mismo ámbito que las comerciales, lo tiene a las 21:55 h.

Obviamente, la primera reflexión es que esto tiene que ver con el tipo de programación y de público al que va dirigido.

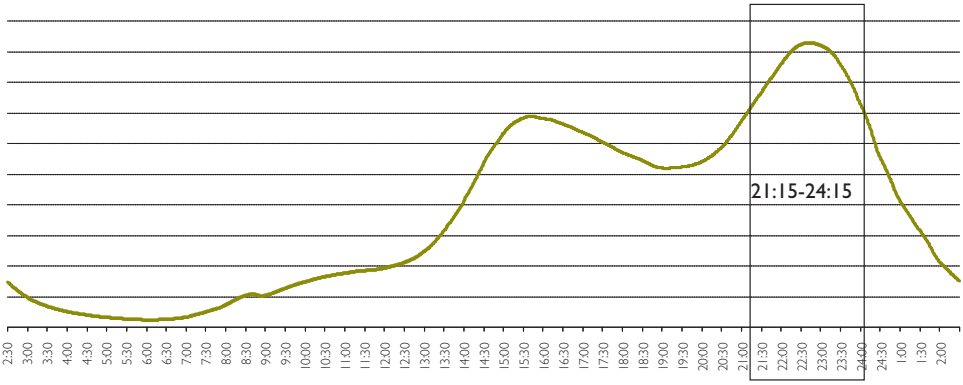


En relación a las televisiones autonómicas, vemos que es a las 20:52 h cuando la Televisión Autonómica de Asturias tiene su máximo pico de audiencia y que la última en alcanzar ese pico es la TVGA, a las 22:57 h. Aquí, también nos situamos por debajo de la media y en un *ranking* homologable al comportamiento de las televisiones en Europa.

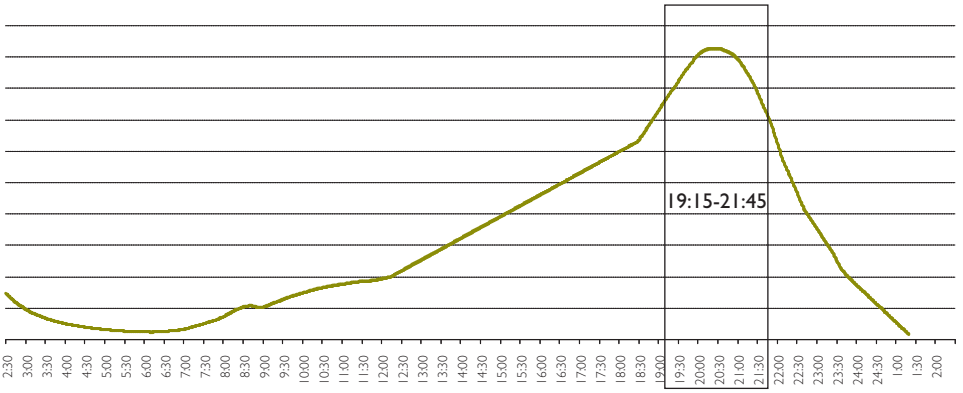
A este acto se nos ha llamado, además de por celebrarse en Aragón, por ser la segunda de tiempo más temprano, a las 21:24 h.

Si lo comparamos con los *prime time* de un estudio al que hemos podido tener acceso sobre los operadores que se dedican a medir la audiencia en más de cien países, hemos visto que los *prime times* de Italia, Marruecos y Portugal son los más tardíos, alrededor de las 24:00 h. Si lo comparamos con los países de tradición europeísta —Reino Unido, Alemania y Francia— vemos que, mientras en España el *prime time* es considerado como variable por las empresas que miden la audiencia, entre las 20:30 y las 24:00 h, en el Reino Unido, Alemania y Francia están prácticamente entre las 19:00 h y las 23:00 h. Las 23:00 h es la hora más tardía en la que consideran que las televisiones deben colocar sus mejores producciones.

Curva consumo televisivo en países sur de Europa



Curva consumo televisivo en países norte de Europa



En la curva de consumo diario, observamos que los países del sur, y especialmente España, tienen una diferencia notable en relación a la curva de consumo de los países del norte de Europa. Vemos un pico que aparece al principio de la tarde, y coincidiendo con nuestra hora de comidas, en torno a las 14:30 h, mientras que el pico de consumo europeo es constante. Esta forma de dromedario de los países del sur de Europa tiene mucho que ver con el tipo de vida y el tipo de horarios de trabajo y de jornada escolar.

Vemos que a las 22:48 h:

- 18,5 millones de españoles están viendo la televisión. Teniendo en cuenta que el 97 % de los hogares tienen televisor, nos podemos preguntar dónde están el resto de españoles. Pues estarán haciendo otras cosas: quizás durmiendo, leyendo un libro o viendo la televisión en otro soporte que no se mide a través de la audimetría.
- 900.000 niños, de 4 a 12 años, están viendo la televisión;
- 1,4 millones de personas entre 13 y 24 años;

- 5,7 entre 25 y 44 años;
- 6,1 de entre 45 y 64 años;
- 4,4 de más de 65 años.

La primera percepción es que hay 900.000 niños, casi a las 23:00 h, que deberían estar durmiendo y eso no es problema de las televisiones sino de las familias.

¿Por qué se ha ido retrasando el *prime time*? La definición de *prime time*, para tener claro el concepto, es la franja de mayor consumo total de televisión y, por lo tanto, aquella en que los anunciantes pueden sacar el mayor provecho de sus inversiones.

En la programación de esta franja es en la que las televisiones destinan sus mayores esfuerzos porque intentan captar al mayor número de consumidores que, a su vez, en las televisiones privadas son los que dan viabilidad al modelo de negocio de esas televisiones.

El retraso del *prime time* se ha producido, entre otras cosas, por tácticas de programación. Dado que las televisiones destinan sus mayores esfuerzos en sus mejores programas, a menudo no quieren competir frontalmente, con lo cual buscan unos horarios en los que el comienzo está un poco escalonado y obliga al telespectador a decidir entre una cadena u otra. Eso nos ha llevado a un deslizamiento del *prime time* hasta las 24 h. A más tiempo de *prime time* más espacio para el anunciante, esa es la clave.

¿Eso va a ser siempre así? No. Lo que estamos viendo es que esto está cambiando, o puede cambiar, con la racionalización de horarios o por la propia dinámica de estilo de vida de los españoles y el acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Actualmente,

el *prime time* puede ser a elección. No lo es de una manera significativa, pero los dispositivos que tenemos todos nos permiten no ser rehenes de la programación de la televisión. Sé que aquí estoy tirando piedras sobre mi tejado, pero las televisiones debemos acostumbrarnos a que las batallas por las audiencias se van a celebrar en las multipantallas que ofrecen diferentes soportes.

Vemos que 7 de cada 10 hogares tienen conexión a Internet, el 53 % de la población de 16 a 54 años utilizan internet a diario; 7 de cada 10 internautas navegan fuera de casa utilizando algún tipo de dispositivo móvil; una tercera parte de los hogares tiene más de un tipo de ordenador y el 26,8% de las televisiones estarán conectadas a Internet en 2018.

Tenemos el ejemplo de la propia Televisión de Aragón. En los dos últimos años ha quintuplicado el número de entradas de vídeo a la carta.

Conclusiones:

España es el país europeo con el *prime time* más tardío. Es una evidencia.

El horario viene determinado por la manera agregada por el tiempo que los potenciales telespectadores dedican a sus actividades diarias, entre ellas ver la televisión. Es una actividad más que decidimos realizar.

Los ritmos de vida vienen condicionados por las horas de las comidas y las cenas y, a su vez, por los horarios de los trabajos. Hemos visto la curva del dromedario.

Una modificación de los horarios y de los ritmos de vida llevaría, de manera natural a las televisiones, a adaptar su oferta a los horarios de mayor consumo potencial. Lo ha comentado muy bien Antonio Morlanes. Si se cambian las conductas, las televisiones seguirán ese nuevo hábito ya que lo que quieren es conectar con sus telespectadores. Somos un servicio esencial al servicio de los telespectadores y seguiremos la pauta que nos marquen sus costumbres de vida.

Para ser efectivo, la modificación de los horarios de *prime time* y los horarios de trabajo, deben hacerse de manera sincronizada.

Siguiendo la tendencia de los principales países europeos, el alto del *prime time* debería suponer que los informativos empezaran a las 14 h, cosa que en las autonómicas ya se está produciendo, y el de la noche a las 20 h, finalizando en torno a las 23 h.

Sin embargo, también hay unos riesgos para las televisiones. Si no se adelanta la hora de comienzo del *prime time,* existen amenazas para las televisiones con el cambio del horario; puede producirse una disminución del consumo televisivo y la consiguiente erosión en los ingresos por publicidad.

Con el progresivo despliegue de los SmartTV, habrá cambios y se avanzará en el *auto prime time, la* expansión de los diferentes dispositivos móviles con conexión a Internet y el acceso a la televisión a la carta.

El cambio del horario del *prime time* es necesario pero no suficiente. No obstante, esta transformación en televisión es la que consolidará y normalizará unos horarios más racionales.

En el futuro la lucha por el *prime time* se trasladará a varias pantallas.

En todo caso, las televisiones públicas ya están preparadas para el cambio.

Y, para terminar, una pequeña recomendación: sigan viendo televisión. Si me lo permiten, hoy vean televisión autonómica pública y, si puede ser, Aragón Televisión.

Muchas gracias.

Dña. Natividad Blasco de las Heras
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón
Presidenta-moderadora

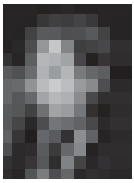
Muchas gracias, Jesús.

Nuestra última invitada especial en esta mesa redonda es Dña. Begoña Pérez Gajón. Ella es licenciada en Derecho y funcionaria de carrera del Ayuntamiento de Zaragoza en una plaza de letrado. En la actualidad ocupa cargos directivos como Coordinadora General de Participación Ciudadana y Régimen Interior del Ayuntamiento de Zaragoza; Asesora Técnica del Consejo de la Sociedad Municipal de Rehabilitación Urbana; Asesora Técnica del Consejo de la Sociedad Desarrollo Expo; y también es profesora del Máster que imparte el Colegio de Abogados de Zaragoza para el acceso a la profesión de abogado.

Además, anteriormente desempeñó cargos de responsabilidad en el Ayuntamiento de Zaragoza en la Sección Jurídico-Administrativa de Proyectos de la Gerencia de Urbanismo; en la Sección de Selección y Formación de Personal; en la Unidad de Gestión de Personal; en el Servicio de Información y Asistencia al Contribuyente; en el Servicio de Análisis y Estudios de Recursos; y en el Departamento de Régimen Interior.

Cuando quieras, Begoña.

Dña. Begoña Pérez Gajón
Coordinadora General de Participación Ciudadana y de Régimen Interior del Ayuntamiento de Zaragoza
Invitada especial



Buenos días a todos los compañeros y asistentes a este Congreso. En primer lugar, como no puede ser de otra manera, quiero comenzar agradeciendo tanto a ARHOE como a su Presidente por pensar en el Ayuntamiento de Zaragoza para participar y formar parte de este Congreso y, además, de un modo muy especial por haber elegido la ciudad de Zaragoza. Pensamos que es una ciudad agradable, que sirve para implantar muchos tipos de proyectos porque somos una ciudad tipo que permite, una vez que se implantan esos estudios, extenderse al resto del territorio nacional. En ese sentido, ojalá seamos también capaces de hacer esta labor en concreto en el tema de la racionalización de los horarios.

Como bien ha expuesto nuestra moderadora, he desempeñado mi carrera profesional en el Ayuntamiento de Zaragoza, donde tengo responsabilidad en el ámbito de Recursos Humanos y, por lo tanto, entiendo que la intervención la centraré en contar cuál ha sido la experiencia en el Ayuntamiento de Zaragoza a lo largo de los últimos años en la organización del tiempo de trabajo. Además, creo que estamos en un momento especialmente importante en las administraciones públicas porque, como gestores de fondos públicos, en estos momentos de crisis debemos especialmente introducir elementos de racionalización tanto de los recursos materiales como de los humanos.

Qué duda cabe que establecer horarios de otro tipo a los que veníamos haciendo, nos va a permitir ser más competitivos tanto desde el punto de vista del trabajo de nuestros empleados como desde el punto de vista del ahorro que produce sobre todo en los consumos energéticos. Tener grandes edificios abiertos al público, o a veces ni siquiera abiertos al público sino única y exclusivamente abiertos al trabajador, supone unos costes altísimos que las administraciones en estos momentos debemos ser capaces de racionalizar. Además, estamos en una fase en la que estamos reduciendo especialmente con motivo de la crisis, nuestros efectivos de personal y, por lo tanto, tenemos que conseguir dos cosas: que nuestro personal, el que va quedando porque cada vez somos menos, sea capaz de asumir las necesidades que el servicio público tiene para los ciudadanos; y, además, que lo haga desde la motivación porque solo desde la motivación somos capaces de alcanzar unos niveles de productividad razonables.

En esa fase en la que nos encontramos y creyendo además que las administraciones tenemos un papel ejemplarizante que nos resulta un poquito más fácil poner en marcha determinadas políticas de personal y que, por lo tanto, debemos ser capaces de exportar estas políticas de personal y esta gestión del tiempo de trabajo es por lo que desde el Ayuntamiento de Zaragoza, desde hace años, al igual que otras administraciones públicas, empezamos a implantar mayores políticas ligadas en una primera fase a lo que era la conciliación

con la vida personal y familiar, pero especialmente con la vida familiar. En el año 2006, el Ayuntamiento de Zaragoza aprobó el Plan Concilia dirigido no solamente a aquellas personas que tenían hijos menores de doce años, sino también a los que tenían padres mayores a su cargo y que necesitaban mayor tiempo que poderles dedicar. Ambas figuras las fusionamos en este Plan Concilia generando bastantes permisos e introduciendo la flexibilidad de los horarios a la entrada y a la salida. Nuestra experiencia fue positiva, en ningún caso precisamos de más personal en unos momentos en los que, por tratarse de administraciones ricas, seguramente hubiésemos podido asumir esos incrementos de plantilla. Tampoco observamos que el servicio público se viera afectado en los niveles de calidad que se venía prestando. Al contrario, coincidió con unos años en los que se fueron introduciendo en los parámetros de calidad, en norma ISO, CQM, en otros tipos de parámetro de norma continua. Además, conseguimos que nuestros empleados públicos pudieran, en parte, liberar a los abuelos porque podrían llevar a sus hijos al colegio y recogerlos, o que pudieran dedicarlo a las personas mayores con los que convivían. Insisto, en ningún caso se vio afectada ni la calidad, ni la productividad, ni la competitividad del servicio público y de nuestros empleados.

Entonces, pensamos que debíamos seguir avanzando. En el año 2008 pusimos en marcha experiencias en materia de teletrabajo en aquellos empleados que, voluntariamente, y siempre dirigido de forma inicial al personal de oficinas. Evidentemente, esto no lo podemos exportar a todos los servicios que presta un Ayuntamiento porque es más complicado en policías, bomberos, en los responsables de la planta potabilizadora de Zaragoza..., pero sí pensamos que en el personal de oficinas podía ser absolutamente innovador y pusimos en marcha la experiencia de teletrabajo. Esta experiencia, aunque no es muy numerosa todavía debido a este carácter voluntario y a ese componente de sociabilización, es cierto que entre las personas que han accedido a ello, nuestra valoración es positiva. Incluso ha servido para sumar en aquellos momentos en que el empleado público no estaba en su horario habitual. Si teníamos algunos problemas de tipo informático y había personas que estaban realizando teletrabajo en sus casas, a veces hemos podido contar con estas personas para solucionar problemas sin que eso supusiera que el empleado que estaba en su momento de descanso tuviese que acudir a la oficina, ni que hubiera mayores costes para la Administración.

Poco a poco, estas experiencias van yendo a más y va surgiendo un mayor número de empleados que solicitan poder efectuar su trabajo desde su domicilio y a través de esta fórmula de teletrabajo.

También en este año, pensamos que debíamos tener en cuenta no solo este ámbito familiar y personal sino también recoger algún tipo de permiso especial para algunos de nuestros empleados que querían dedicar parte de su tiempo a participar en proyectos solidarios. Es verdad que el Ayuntamiento de Zaragoza, de forma organizada y como institución, cuando hay alguna catástrofe pone a disposición del problema surgido los dispositivos que tiene, pero también habíamos detectado un número elevado de funcionarios que pedían formar parte durante sus vacaciones en proyectos solidarios y que empleaban su tiempo

de vacaciones en esto. Como Administración, pensamos que de alguna manera debíamos estar ahí y dar soporte a estas personas. En este sentido implantamos el denominado *permiso solidario*, de un máximo de quince días al año, en el que el tiempo lo pone el Ayuntamiento y los funcionarios pueden ayudar a colectivos. Estamos viendo que, si bien antes se realizaban mayoritariamente en otros países, cada vez más se llevan a cabo en el nuestro ya que la crisis nos está afectando a todos y nuestros funcionarios están entendiendo que lo inmediato es lo más cercano. La experiencia ha sido también muy positiva y estamos avanzando en esta línea.

También es cierto que en el año 2012, en las Administraciones públicas tuvimos cierto punto de inflexión en este cambio que se está produciendo en las Administraciones, donde vimos cómo modificaban algunos derechos de nuestros empleados, desde las leyes básicas del Estado. Vimos cómo se reducían días de vacaciones, días de asuntos particulares e, incluso, se incrementaban las jornadas de trabajo. Esto lo doy como dato objetivo, sin cuestionar estas medidas. Lo cierto es que se llevaron a cabo estas medidas y tuvimos que reaccionar desde las Administraciones públicas en el sentido que apuntaba inicialmente, es decir, tanto para seguir manteniendo esa racionalización y esa calidad de servicios, como para que esto no tuviese una incidencia negativa en la motivación de nuestros empleados. Dada la experiencia que habíamos tenido en el Plan Concilia, pensamos que lo mejor era exportar esa idea que nació ligada a los empleados que tenían hijos menores de doce años o personas mayores dependientes a la totalidad de nuestros empleados públicos que realizan este tipo de funciones. Y así lo hicimos. Exportamos esta idea de flexibilidad de horarios con carácter voluntario, de manera que desde las 7:30 hasta las 18:00 h, los empleados eligen en qué tramo prestan servicios a la Administración con el compromiso de que esta flexibilidad no vaya más allá de las 18:00 h porque entendemos que es una hora más que razonable para cerrar el capítulo de la vida laboral y poder valorar otros aspectos de la vida y gestionando de otro modo nuestro tiempo que no sea dedicándolo al aspecto profesional. Al principio encontramos ciertas barreras, ciertas dudas o miedos, sobre cómo organizar el trabajo cuando había esta libertad. Un año después encontramos que no ha habido ningún problema, que el servicio público no se ha visto afectado, que los trabajadores están más satisfechos, que pueden organizar mejor sus vidas y que lejos de incidir, y teniendo en cuenta que cada vez perdemos más efectivos porque las personas que se jubilan no son remplazadas, hemos sido capaces de seguir prestando el servicio público de calidad al que creo que los ciudadanos están acostumbrados y tienen derecho a exigir. Una vez más, creemos que racionalizar los horarios ha sido muy positivo no solo para los empleados sino también para los ciudadanos de Zaragoza.

Por último, y un poco a caballo entre todos estos periodos que he ido comentando, quiero señalar que cuando elaborábamos el Plan de Igualdad del Ayuntamiento de Zaragoza porque aunque todos creíamos que las mujeres y los hombres en la Administración, y concretamente en *la Casa* como llamamos a nuestra organización, éramos absolutamente iguales y a igual trabajo, igual salario, cuando empezamos a hacer el análisis de diagnóstico

del Plan de Igualdad, nos encontramos con que esto no era exactamente así. Cuando tratábamos datos veíamos que las pirámides de puestos de responsabilidad, en la mujer eran muy decrecientes en relación a lo crecientes que pudieran ser en los varones. Es decir, de jefe de servicio hacia arriba, porcentualmente, el número de hombres era más elevado. Además, aquellos que más cobraban era colectivos masculinizados y no me refiero solamente a policía y bomberos que tienen unas circunstancias especiales, sino también en el resto de la estructura del Ayuntamiento, veíamos que las carreras profesionales de los hombres llegaban más arriba que las de las mujeres, además de ocupar los puestos de trabajo en los que más se cobraba. También vimos algo muy curioso y que nos hace pensar que debemos seguir profundizando. En el Plan de Igualdad, había un apartado de conciliación, un estudio de todos los permisos que habíamos empezado a implantar en el año 2006, de cómo se habían utilizado esos permisos y el impacto de género. Nos encontramos, fundamentalmente, con dos datos que nos llamaron la atención: que las mujeres dedicaban más tiempo a la formación de carácter voluntario y que los permisos, si los distinguíamos entre permisos retribuidos y no retribuidos, los no retribuidos eran utilizamos mayoritariamente por las mujeres pero en los retribuidos, sorprendentemente, había una mayoría de hombres.

¿Qué quiere decir todo esto? Que nos estamos replanteando el futuro, que estamos pensando cómo avanzar, qué permisos podemos implantar y qué líneas o acciones estratégicas positivas podemos introducir para colaborar a que la corresponsabilidad y los roles sean diferentes y todo ello dentro de la organización del tiempo de trabajo que nos parece fundamental.

Muchas gracias.

Dña. Natividad Blasco de las Heras
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón
Presidenta-moderadora

Muchas gracias, Begoña.

Como han podido comprobar, todos nuestros ponentes tienen la experiencia y la visión personal que va a generar un importante valor añadido en las conclusiones de este Congreso. Les agradezco a todos el esfuerzo que han tenido que hacer para ceñirse a los tiempos que teníamos de exposición, además de agradecer, por supuesto, su participación.

A continuación, tenemos unos minutos de coloquio.

Coloquio

D. Ángel Lafuente Zorrilla
Presidente del Instituto de Técnicas Verbales
Conductor del Congreso

Me dirijo al Director de la Corporación de Radio y Televisión de Aragón. Hablamos de economía —el tiempo es dinero—. Si no, trataríamos del tiempo como poesía. Me ha llamado tremendamente la atención, aunque ya suponía que era así pues he sido durante 35 años Locutor Presentador de televisión española, cómo la escala de consumo de televisión ha ido subiendo a medida que ha crecido la crisis económica. Eso puede tener varias lecturas: Primera, la televisión es el *panem et circenses* de los romanos, el paño de lágrimas de la desesperación social. Segunda, un pésimo indicio que acredita que el pueblo español, en su sector más delicado, el de los parados, no aprovecha el tiempo adecuadamente. Es fácil criticar desde la posición de los que comemos todos los días. Pero si nos encontráramos en la de muchos padres de familia no sé cómo reaccionaríamos. En todo caso, alarma pensar que los parados tendrían que estar preparándose más en estos tiempos, o discurriendo, o gestionando, o relacionándose, para buscar trabajo. Gracias.

D. Jesús López Cabeza
Director General de la Corporación de Radio y Televisión de Aragón
Invitado especial

Es verdad que están haciendo estudios intentando ver esa correlación. Recientemente uno de ellos ha intentado relacionar el nivel de desempleo y el aumento del consumo de televisión.

Yo también pondría otro elemento sobre la balanza: nuestra propia estructura demográfica. El mayor consumo de televisión se realiza en las personas mayores de 65 años. Es lo que nos lleva tener los 240 minutos porque si no, es impensable que una persona esté 240 minutos viendo televisión. Hay muchos colectivos que dedican más tiempo. Creo que la estructura demográfica envejecida influye mucho en ese crecimiento, independientemente de que pueda haber otros factores como un mayor número de desempleo ya que la gente tendrá que ocupar su tiempo, pero creo que la causa fundamental es la tipología del consumidor de televisión que nos lleva a esas cifras.

D. Fernando Vázquez Dodero
Director de Programas del IESE

Mi pregunta es también para D. Jesús López Cabeza. Es verdad que hemos visto que en las televisiones autonómicas, curiosamente, son más tempranos los *prime time* de las que están

al este respecto a las que están en el oeste en el gráfico que nos mostró. Sin embargo, usted también lo relacionó con los telediarios. Hoy en día también existen, no solo en las autonómicas, sino nacionales, noticiarios de veinticuatro horas que constantemente repiten en bucle. Esa salvedad que estaría guardada de aquel que empieza a las 20 h, se repite a las 21 h, a las 22 h... No es ese el problema. No sé si el problema es tanto el espectador, que debería ser lo suficiente maduro como para acostarse según deba despertarse, o de quien ofrece el programa. Si los programas que son de *prime time* empiezan a las 22:30-23 h, nunca acabarán antes de la una debido a la publicidad y esa oferta es la que debería ser cambiada. El espectador debería ser libre de poder hacer lo que quiera, si no acudirá a la televisión a la carta o a aquello que tantos hemos oído alguna vez: *"yo me bajo las series, la veo en media hora y no en los tres cuartos que consumen con el tiempo de publicidad"*. En un par o tres años el desarrollo tecnológico permitirá que cada uno se haga la televisión según le guste. En cada domicilio se hará un horario de televisión propio.

¿Las televisiones están diseñando o adelantando a ese cambio para introducir publicidad dentro del mismo contenido sin cortarlo? Técnicamente es posible como ya vemos en las pantallitas de la Fórmula 1. ¿Están pensando en adelantar esos horarios seriamente? ¿No van a remolque? El anunciante, a fin de cuentas, publicará donde esté el programa de mayor audiencia. Me gustaría que hiciese alguna reflexión al respecto, por favor.

D. Jesús López Cabeza
Director General de la Corporación de Radio y Televisión de Aragón
Invitado especial

Creo que hablar de ello nos llevaría más tiempo del que disponemos, pero puedo hacer un par de apuntes.

Los canales de televisión que dedican las 24 horas a la información son un servicio que no tiene audiencia significativa. Los informativos en las televisiones generalistas son seguidos en los momentos de presencia en el hogar, el mejor momento para ellos es el del almuerzo y la cena, y a partir de ahí empieza la programación de plato fuerte. Son los muros de carga y sobre todo en las televisiones públicas, donde son fundamentales y sirven para conectar con el mayor número de personas, es un segmento de telespectadores de clases sociales y edades más amplio. Conforme avanzamos en la noche vamos segmentando el tipo de espectador por edad y clase social.

Las televisiones están preocupadas por el acceso a la programación a través de diferentes soportes y es una variable que también hay que contemplar. Está claro que todos estamos desarrollando nuestras plataformas para suministrar la televisión a la carta, y otros tipos de servicios, conectarlos con las redes sociales, pensando que su implantación es imparable. Actualmente, hay más receptores de radio que personas en España puesto que cada radio permite prácticamente conectarse y hace unos años era impensable. En lugar de

perder, la radio lo que tiene es más posibilidad de radioyentes. En las televisiones ocurre lo mismo, hay más receptores de televisión que personas y en diferentes dispositivos. Los últimos estudios que se están realizando plantean que se compartirá la audiencia con otros soportes, pero los que permanezcan dentro de la televisión, dentro de la pantalla, serán mucho más fieles.

Es cierto que el tipo de publicidad está variando. La publicidad tradicional irá decreciendo y vamos a ir hacia una conexión, una hibridación de la publicidad con los contenidos, vamos a buscar más la identificación del anunciante con el contenido. Todo ello con el riesgo que tiene para el anunciante y para la cadena, según los diferentes tipos de contenidos que podemos ver hoy. Ya hemos advertido algún caso en el que se relaciona anunciante con contenido y no coincide la imagen de marca del anunciante con lo que está reflejando el contenido del programa.

Todo esto es muy interesante pero, como he dicho, creo que nos llevaría bastante más tiempo profundizar en ello.

D. José Manuel Prats
Representante de los padres y madres de la Asociación Europea de Padres (AEPA)

En Europa, los padres y madres tienen las mismas preocupaciones que tenemos los padres y madres en España. Todos los que estamos aquí sentados, salvo alguna excepción, somos padres o madres y me ha sorprendido una cierta paradoja que quería poner de manifiesto: las personas que nos han estado hablando sobre compartir el tiempo son personas extremadamente ocupadas. Todos tenéis un montón de cargos, un montón de ocupaciones, un montón de consejos y preocupaciones. Para educar hijos hay que tener tiempo, tiempo de estar en casa con los hijos.

Creo que una de las preocupaciones que como padre transmito permanentemente a todas mis AMPA y con todas las personas con las que tengo la ocasión de hablar es que los padres necesitamos tiempo para educar y ese tiempo es tiempo por la mañana, por la tarde y por la noche. El problema es cómo conciliar. En este sentido, quiero agradecer al representante de los mayores por ese apoyo ya que creo que este país no se ha hundido gracias a los mayores, pues en esta crisis tan brutal que hemos sufrido, creo que no ha habido una revolución porque las familias han podido tener el apoyo de las familias para salir adelante.

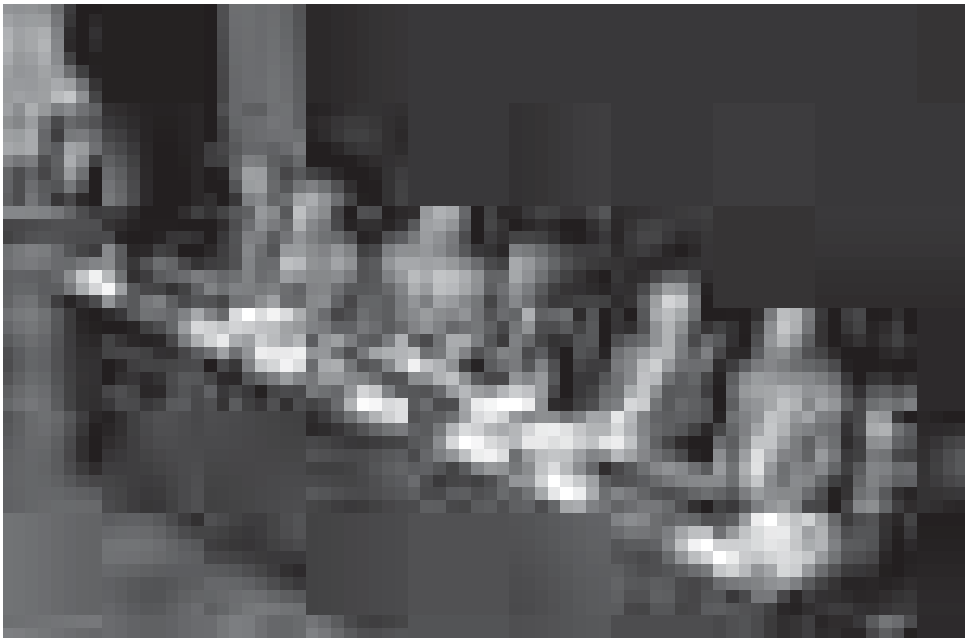
Es la familia la que tiene que educar a los hijos. Somos los padres y las madres quienes debemos educar a nuestros hijos. Las mejores personas hacen mejores empresas, hacen mejores instituciones, hacen mejores políticos y las mejores personas se crean en las mejores familias y las mejores familias son los que tienen mejor tiempo. Al final, todo se reduce a eso.

La conciliación de los horarios a nivel empresa real es fundamental, pero como realidad poliédrica que se pone de manifiesto aquí, es entre todas las personas y las personas son los niños que van creciendo. Con adolescentes y en la universidad es difícil hacer cosas, pero los valores los incorporamos en casa y en casa necesitamos educar.

Hago un llamamiento a que esa conciliación de los horarios racionales vaya en la línea de ayudar a las familias para poder educar a los hijos en casa, con tiempo de calidad y de cantidad si se puede. Gracias.

Dña. Natividad Blasco de las Heras
Presidenta del Consejo Económico y Social de Aragón
Presidenta-moderadora

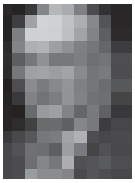
Muchísimas gracias a todos por su asistencia.



En la mesa presidencial, de izda. a dcha.: D. Antonio Morlanes Remiro, Dña. Carmen Gallardo Pino, Dña. Pilar Andrade Sánchez, Dña. Natividad Blasco de las Heras, D. Jesús Giménez Bartet, D. Jesús López Cabeza y Dña. Begoña Pérez Gajón.

6.3. Mesa redonda "Horarios en Europa: una necesaria adaptación"

D. Carlos Carnicer Díez
Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales
Presidente-moderador



Muchísimas gracias por su presencia en esta importante sesión en el VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles.

Me gustaría agradecer a los organizadores de este Congreso haber escogido este lugar. Esta aula en la que nos encontramos me trae recuerdos entrañables. Aquí he defendido posiciones jurídicas y también universitarias, sobre todo la última sesión —Defensa de Derechos Humanos— y por eso les tengo que agradecer encontrarme en un sitio muy familiar y muy agradable para mí.

En este caso, me siento representante de los profesionales liberales, pertenecientes a treinta y cinco Consejos Generales, Colegios Nacionales de España, alrededor de mil colegios y alrededor de un millón y medio de profesionales.

Tengo que comenzar haciendo una autocrítica, por eso remacho que me siento representante del millón y medio de profesionales, porque creo que no hay muchos sectores tan como se dice aquí, *"deshoraos"*, tan poco respetuosos con la jornada laboral, incluso con la que se tiene estipulada. Es producto, creo, del mal uso de las relaciones jurídicas entre empleado y empleador. Hay que reconocer que en este momento de crisis, es como poco, un *suicidio económico*, decirle a un cliente que su tiempo de exposición ha terminado y que tenemos que levantar la sesión y continuarla al día siguiente. Pero es que en la relación definida en el Derecho como arrendamiento de servicios, el contratante de esos servicios, y por lo tanto el exigente (podíamos decirlo así), es el cliente. Hay que reconocer que en muchas ocasiones podría ser de otra forma, pero estamos tan acostumbrados a estos hábitos, que seguimos haciéndolo mal.

No obstante, también debemos destacar que en oficinas y despachos donde trabajan profesionales liberales hay flexibilidad. El trabajo es flexible en despachos, también en la parte administrativa, etc. En lo que podemos, intentamos considerar esa flexibilidad como norma. Yo, he de manifestar y pido disculpas a la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles porque en las profesiones liberales en general, insisto, cuando la relación

es una relación de arrendamiento de servicios, cuando la relación es una relación laboral, aunque sea especial, como en la Abogacía, por desgracia, el tiempo que debe dedicar el profesional, en cuestiones de horario, se excede de manera notable, incluso agota los periodos de descanso semanal cuando la urgencia del cliente es una razón de derecho fundamental o cuando por desgracia, no se tienen más y mejores trabajos que aquellos que se pueden contratar a tiempo completo. Pero hasta aquí la autocrítica.

En este punto, me gustaría proferir algunos halagos a la conducta y ejemplariedad de D. Ignacio Buqueras, en la defensa de lo que cree y de un valor extraordinario como es la mejora de la calidad de vida a través de unos horarios más racionales, el disfrute del valor real de tiempo, la concepción adecuada de lo que es una sociedad solidaria, dispuesta a repartir algo tan elemental como es el tiempo y también el trabajo. Soy de los convencidos de que esta sociedad no tendrá solución si no llega a repartir el trabajo más que el dinero.

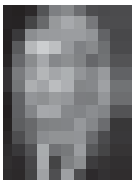
Y, por tanto, tengo que felicitar a D. Ignacio Buqueras, quien no ha cejado nunca de predicar con el ejemplo y predicar constantemente la racionalización de los horarios en España y creo que debemos ayudarle a que esto sea así, sobre todo, uniéndonos a la causa. La Unión Profesional, desde hace muchísimos años, viene apoyando sin fisuras el movimiento de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles.

Además, me alegro muchísimo que esta ponencia haya sido construida precisamente en ese marco en el que ya nos acostumbramos a estar, a ser y estar, que es el marco europeo. Debemos erradicar de una vez por todas esa expresión de *"en España y en Europa"* porque España es Europa y, por lo tanto, el horario que rija en España tiene que ser el europeo como el europeo tiene que ser válido para España.

Sin más dilación, damos la palabra a la primera ponente, D. Inés Ruiz de Arana, Coordinadora de Responsabilidad Social Corporativa de Gestamp, multinacional española líder en el diseño, desarrollo y fabricación de componentes y conjuntos metálicos para el automóvil.

Dña. Inés Ruiz de Arana

Coordinadora de Responsabilidad Social Corporativa de Gestamp
Ponente



Buenos días a todos. Me gustaría, en primer lugar, agradecer a ARHOE y, en especial, a Ignacio Buqueras por habernos invitado como ponentes y felicitarles por el trabajo que llevan realizando en los últimos diez años. También quiero dar las gracias a la Universidad de Zaragoza por acoger este evento que espero que obtenga los resultados esperados.

Hoy voy a hablar de la empresa Gestamp desde el punto de vista empresarial. Primero haré una pequeña contextualización de quiénes somos y dónde hemos llegado en materia de

recursos humanos para luego detallar el tema de los horarios, de cómo vivimos nosotros en Gestamp la conciliación de la vida, la no discriminación y la igualdad de oportunidades. Terminaré contando algunas de las buenas prácticas que estamos realizando en España y que esperamos que sirvan de ejemplo para otras muchas empresas españolas equiparables a nosotros.

Como les decía, represento a Gestamp. Pertenezco al Departamento de Responsabilidad Social Corporativa.

Gestamp es una empresa que se dedica a diseñar y fabricar componentes y estructuras metálicas para los principales fabricantes de coches como Toyota, Volkswagen, BMW, Mercedes... Tenemos 96 fábricas y 12 centros de I+D+I en 19 países, y somos un grupo español cuya sede corporativa está en Madrid. Además, es una empresa familiar.

En los últimos tres años, a pesar de la crisis, en lugar de ir hacia abajo, nos ha pasado todo lo contrario. Hemos crecido exponencialmente debido, principalmente, a tres hechos fundamentales:

- La compra de dos sociedades muy importantes a nivel mundial como son Edscha, que fabrica unos dispositivos mecánicos para los coches, en el 2010, y ThyssenKrupp, en la parte de automoción, en el año 2011;
- hemos creado desde cero nuevas fábricas, principalmente en Rusia y en Asia, donde empieza a haber una fuerte demanda de vehículos;
- hemos potenciado áreas que consideramos clave y estratégicas como el departamento de calidad y el de I+D+I.

Como consecuencia de todo ello, hemos crecido en el último año un 13 % el número de empleados y, en los últimos tres años, un 116 %, siendo actualmente 30.000 empleados a nivel mundial.

Todo esto ha derivado en un gran reto en materia de gestión de recursos humanos ya que debemos ser capaces de asimilar todo este crecimiento, en aunar la autonomía de gestión que tiene cada una de las fábricas ya que no todos tienen los mismos procesos productivos y, por otro lado, la cultura y la idiosincrasia del lugar donde están emplazadas cada una de las fábricas, además del cumplimiento de la legislación del país y con todo ello crear una cultura corporativa que nos aúne y sea común para todos.

Ya entrando en materia, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral es una preocupación para el grupo, pero debido a esta internacionalización de nuestra actividad y las diferencias de entornos jurídicos y de necesidades organizativas complica la existencia de una única línea política en este aspecto. Es a nivel de cada centro productivo o de división, por medio de sus departamentos de recursos humanos, donde se establece el régimen de los horarios y los días de descanso que corresponden a cada uno. Esto siempre se hace

respetando al máximo todos los convenios colectivos que se aplican en cada uno de ellos y también siempre respetando el marco legal de cada país. A nivel corporativo, lo que existe es una nueva herramienta que hemos empezado a implantar en el año 2012, donde estamos intentando incorporar indicadores de recursos humanos que nos permitirán detectar, llevar un control de la medición para comparar personas, centros, países... Esto nos va a permitir, además, ver qué tipos de desviaciones respecto a los horarios y la producción por empleado y establecer medidas de mejora en caso de que exista alguna desviación.

A grandes rasgos, podemos hablar de tres tipos de empleo:

1. Mano de obra directa: son los que trabajan directamente en la producción de piezas.
2. Mano de obra indirecta: son los que dan soporte a todos estos procesos productivos que también están en fábrica.
3. Mano de obra de estructura: todas las personas que realizan tareas administrativas, en oficinas centrales, servicios centrales o en temas de administración en las propias fábricas.

Dado el tipo de negocios al que nos dedicamos, nuestros centros productivos tienen que suministrar piezas a los clientes de forma continua. Existen tres turnos de trabajo e, incluso, en momentos de demanda adicional y siempre con una planificación previa, se suele añadir algún turno más durante los fines de semana. Estas situaciones siempre son previsibles y, por lo tanto, se planifican con anterioridad. Todo ello supone que muchas de las medidas de conciliación no se pueden llevar a cabo, como el teletrabajo, pero sí respetamos de manera estricta el horario que tenemos con este tipo de empleados que trabajan directamente en los centros productivos. En cambio, sí hemos podido realizar medidas de conciliación para todos aquellos que trabajan en oficinas y de los cuales hablaré cuando trate el tema de las buenas prácticas que estamos llevando a cabo en España.

La igualdad de oportunidades y la no discriminación es un principio que está recogido en nuestro código de conducta y para nosotros es fundamental. La tipología de nuestra actividad condiciona mucho la presencia de la mujer ya que hay determinadas profesiones como matricería, soldadores y demás donde la presencia de la mujer es muy limitada. Sí nos consta que existen procesos de selección de discriminación positiva para incorporar a la mujer y es por eso que tenemos un índice bastante alto en el sector, alrededor del 20 %, de mujeres en la plantilla global de nuestra empresa. De este 20 %, un 15 % son mujeres que ocupan puestos directivos, son responsables de negocios globales como puede ser el de chasis o responsables de lugares tan estratégicos para nosotros como Rusia. Aunque en determinados países no existe una legislación que nos obligue, voluntariamente muchos de los centros han adoptado un plan específico de igualdad dirigido a alcanzar un número más similar entre hombres y mujeres, que representa un 42 %.

Otro tema que nos parece clave es el de la gestión de la salud y seguridad laboral porque cualquier imprudencia o accidente que pueda suceder dentro de nuestras instalaciones

puede condicionar de manera significativa la vida personal y familiar de nuestros empleados. Por ello, en el código de conducta no solo la empresa explícitamente se compromete a mantener un entorno saludable en las instalaciones sino que además exige, como norma de conducta, que los empleados y cualquier empresa colaboradora externa, pasen al entrar en la empresa por una formación y sensibilización en materia de prevención y seguridad laboral.

No me voy a extender porque todo ello está recogido en nuestra memoria de sostenibilidad accesible en nuestra página web, pero les diré que hacemos un seguimiento mensual en cada uno de los centros respecto a setenta factores exclusivamente en tema de materia de seguridad y salud laboral. Hacemos una clasificación, una comparativa, entre cuáles se acercan o no a la media y el estándar que exigimos en Gestamp, que tienen que ser las condiciones óptimas de trabajo para nuestros empleados en cualquier parte del mundo. También les diré que existen cinco auditores para que haya unidad de criterio entre todas ellas y que realmente haya cumplimiento a la hora de facilitar estos datos.

Rápidamente les contaré las buenas prácticas que estamos implantando en España. Desde hace diez años el Departamento de Recursos Humanos adoptó un cambio en los horarios. Tenemos un horario de 8:00 a 17:30 h, redujimos la hora de la comida a una, saliendo y entrando antes; se facilita una semana adicional a los treinta días que tenemos de vacaciones para que los empleados pueden disfrutar y compatibilizarla con las vacaciones de aquellos que tienen hijos en edad escolar; y la empresa también concede puentes significativos. Además, se dispone de dispositivos telemáticos para dar soporte a todos los países a nivel internacional. No creemos en el presencialismo y muchos nos conectamos desde casa para realizar *conference call* a otros países como China o Rusia con los dispositivos que nos facilita la empresa. También tenemos aplicaciones de formación *e-learning* para que cada uno se adapte, según su horario, a la formación.

A nivel personal, y con esto termino, he de decir que a mí me contrataron estando embarazada. Creo que en un sector como el nuestro dice mucho de la empresa. Estoy en estos momentos de baja por maternidad y esto prueba que no creemos en el presencialismo sino en los resultados, la calidad y el cumplimiento por objetivos.

Muchas gracias.

D. Carlos Carnicer Díez

Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales
Presidente-moderador

Tiene la palabra ahora D. Ceferí Soler Vicente, que es profesor titular del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE.

D. Ceferí Soler Vicente
Director del Programa de Dirección Avanzada de Recursos Humanos de ESADE
Ponente

Buenos días. Soy profesor de ESADE, una escuela de negocios que nació en Barcelona en el año 58.

Tengo que decir que estoy aquí en lugar de nuestra Directora General ya que, por motivos familiares, no ha podido venir. Ella dice que soy experto en estos temas, ustedes lo van a considerar.

La sociedad civil española y las sociedades empresariales, quizás incluso habría que incluir el poder de los sindicatos en nuestro país, han de darse cuenta de que la presencia en el trabajo no puede ser el único sistema para trabajar. Con su permiso, les voy abrir la mirada por muchas razones, entre otras, porque dentro de unos días cumpliré setenta años pero me gusta trabajar y el contrato laboral con mi escuela me permite estar aquí y dar clases, por varias razones.

Una de ellas es muy egoísta y es que hay pocas personas en ESADE con experiencia empresarial, siendo profesor, que puedan dar clases en inglés. Tenemos 33 o 34 asiáticos, norteamericanos y europeos que dan clases en inglés pero tienen treinta años. Cuando Dña. Inés hablaba de la presencia del puesto de trabajo, les invito a esa mirada amplia de que la presencia en la universidad no va a ser como antes. Teníamos carreras universitarias de cinco años, con Bolonia han pasado a cuatro o a tres. En las maestrías, en administración de empresas y en otras formalidades universitarias, han pasado de tres años a dos o de dos a uno. En ESADE tenemos una carta para que el alumno/cliente escoja doce o quince meses, y cuanto menos tiempo lectivo de presencia, más tiempo en línea.

Estuve el lunes y el martes en Valencia con un grupo de invitados especiales por parte de la Federación Europea de Municipios, que se llama EMTEC, y son la revolución. ¿Qué es la revolución? Ellos dicen que va a crear en esas grandes macrociudades norteamericanas y europeas, pequeños barrios de un millón de personas donde la gente pueda vivir y trabajar. En este siglo, pero más adelante. Yo ya no estaré, pero ustedes sí. Entonces, el desafío es para ustedes porque no puede ser que pensemos en carreras de cinco años para siempre. Los alumnos de hoy de ESADE volverán a ESADE o a IESE, a la Universidad de Barcelona o a la de Madrid, o a la de Boston, muchas veces. La frecuencia para estudiar aumentará repetidas veces en el tiempo y cada vez con menos presencia y más formación en línea. Nuestro ministro de Educación debería pensar, junto a su equipo de asesores que son muy buenos, lo que está ocurriendo en el mundo ya.

D. Carlos ha hablado muy bien de España y Europa, pero quiero que vean que estamos en un conjunto global donde nos influyen continuamente. Gestamp es un gran ejemplo y hay muchas empresas como Gestamp, y además familiares, porque piensen que las multinacionales no van

a estar con nosotros mucho tiempo, lamentablemente. Queremos agradecerles que hayan confiado en España durante los años sesenta: Nissan compra Motor Ibérica en el año 69 —Motor Ibérica era una empresa española que hacía un motor y un camión muy pequeño—. Y hay que agradecer a Nissan que haya estado con nosotros durante un tiempo, pero no lo va a estar siempre.

Hago este prólogo para que vean por dónde va el mundo, el mundo que estamos obligados a reconocer y explicar en clase. Ceferí Soler empieza el 26 o 27 de agosto cada año con un grupo de sesenta asiáticos —Vietnam, Singapur, Corea...— que vienen a España porque es más económico, porque tiene prestigio y porque quizás no se atreven a ir al Reino Unido o a Estados Unidos. Hay que decirles a los asiáticos, con el debido respeto, que su nivel de inglés no es tan bueno como el de Harvard. Estos señores y señoras, porque vienen muchas mujeres a clase, son el cuerpo de élite asiático, son los que se pueden pagar una estancia de un año y medio en Europa. Pero luego van a dominar sus organizaciones porque el asiático es un gran estereotipo, más ambicioso que el español en el mundo del trabajo.

En ese paradigma que nosotros hemos heredado de carreras largas, de una vez para siempre, se está terminando y el conocimiento, a pesar de que aquí preside la foto una persona extraordinaria como Einstein, queda obsoleto y lo tenemos que renovar. Las empresas no tienen otra alternativa.

Primera cuestión que pongo para el debate posterior. El contrato de trabajo laboral es del siglo XIX. Ya no sirve.

Ahora voy hablarles de absentismo psicológico en el trabajo y lo van a reconocer enseguida que yo lo defina: personas que entran a su lugar de trabajo antes de la hora, porque seguramente hay un control de presencia, que salen en el momento que les corresponde por el contrato laboral, pero si les preguntamos si ese trabajo les interesa un poco contestan que no lo saben, que no lo recuerdan. Y hay un gran indicador para que ustedes puedan medir lo que estoy diciendo: ¿cuántas sugerencias hacen sobre su puesto de trabajo al día, a la semana o al mes? Nadie mide esto. Ni el contrato laboral, ni el supervisor directo, que es quien debería pero no está preparado porque le hemos convertido a un gran experto técnico en su especialidad, porque tiene derecho a promocionar. De hecho, es un supervisor mediocre, con todo respeto, que te dice que no va a denunciarle porque es su compañero. No ha entendido que tiene otro rol, porque no se lo hemos explicado. Entonces, los horarios sufren porque no tenemos productividad.

Ahora sí, después de la crisis más reciente, empezamos a ser productivos en algunos sectores porque hemos reducido salarios, pero no tiempo de trabajo.

¿Cuál es el dilema que estoy planteándoles? No vamos a mejorar la productividad a medio plazo reduciendo salarios, que es lo que Bruselas obligará al Gobierno de España. El mundo

es global y como ustedes saben, hay una palabra que aparece en los telediarios y que significa tres: *troika*. Son tres grupos de presión política que obliga a los gobiernos a unas y otras políticas económicas, no sociales. Ustedes deben tener amigos en su vecindario, o familiares, sufriendo recortes. Y una salida es que hemos mejorado la productividad. No se lo crean, no es verdad. La productividad, como ahora verán, reduce tiempo de trabajo para conciliar, claro que sí, pero sobre todo tiene un déficit muy importante y es que no nos preocupamos de la selección de las personas para el puesto de trabajo. ¿Por qué no nos preocupamos? Porque tenemos la perversidad, desde hace muchos años de democracia, de los contratos temporales. A mí me han llegado a decir: *"Ceferino, no te preocupes. Seis meses y fuera". "¿Como que seis meses y fuera?". "Sí, la selección dura seis meses"*. Y no es verdad. No le importa a este empresario o director general porque sabe que a los seis meses lo despide sin coste. Es lo que les decía del contrato temporal, es una perversidad. Es decir, no podemos cambiar los horarios de trabajo en una cultura tan clásica como la española, en la que pensamos que estamos protegidos por un contrato de trabajo.

Les voy a dar tres claves para cambiar esto a largo plazo porque la cultura de un país, los hábitos, las costumbres, sus valores, sus creencias y sus actitudes no se cambian en una legislatura. Hay muchos supervisores en muchas fábricas que están dirigidos al corto plazo. El planteamiento que tenemos aquí hoy es que podemos hacerlo con los horarios, pero debemos ir hasta el fondo de la cuestión. Trabajar más no significa producir más. Esto es lo que debemos llevarnos de aquí, consensuadamente, para que lo puedan explicar allá donde vayan. Hemos de romper este paradigma.

¿Cuántas horas, en su carrera profesional, piensan que van a trabajar? El cálculo es fácil. Cuando uno imagina que le van a corresponder tantas horas de trabajo, si el trabajo no te interesa, no te gusta o tu supervisor no se preocupa por ti, las horas de trabajo son inmensas y dejan de ser productivas.

Hemos de ir más veces a clase, con más intensidad y nos tendremos que ayudar con la tecnología. El gran axioma que tenemos que cambiar es que los supervisores sepan hacer de supervisor, se preocupen por la gente que trabajan con ellos, les pregunten si tienen ideas sobre su trabajo. Todo ello redundará en una reducción de tiempo de presencia, porque uno podrá trabajar en casa. Hay personas que preferirán trabajar en casa que acudir a la fábrica perdiendo dos horas de viaje a la ida y dos a la vuelta. En Zaragoza no es así, pero en otras ciudades invertimos mucho tiempo en ir a trabajar.

No tengo ninguna verdad absoluta, pero sí creo en todo lo que les he dicho.

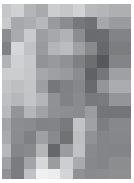
Muchísimas gracias.

D. Carlos Carnicer Díez
Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales
Presidente-moderador

Ahora corresponde la intervención a D. Luis del Val Velilla. No hace falta presentarle, pero voy a destacar solamente una cosa: tiene un premio que el Ayuntamiento de Sallent de Gállego concede desde el año 2005.

Cuando quieras, Luis.

D. Luis del Val Velilla
Periodista
Ponente



Gracias. Estando aquí, en Zaragoza, recuerdo las fiestas del Pilar cuando era niño y la propuesta de mi madre cuando decía *"vamos a ir a las ferias"*. Desde niño, la palabra 'feria' tenía un contenido maravilloso, lleno de caballitos, de tiovivos, autos de choque, olor a la fritanga de los churros... Un mundo prolijo de olores y colores. Es curioso que el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, en su primera acepción, defina la palabra 'feria' como mercado. Ya, en su tercera acepción, acepta la palabra 'fiesta' porque en realidad proceden del mismo tronco del latín del vocablo *fes*.

Quería hacer este preludio porque una de las cosas que solemos entender muy poco los europeos cuando descendemos a la parte sur del Mediterráneo, las costas africanas, a Turquía, es el regateo. Como europeos mediterráneos hemos asumido la cultura comercial de Centroeuropa y en el trato comercial aquí no existe el regateo. Lo consideramos una informalidad, un propósito engaño y desconfiamos de algo que no sea un precio fijo. Sin embargo, en toda la cultura mediterránea el zoco, el mercado, el día de feria era un día extraordinario porque no existían vehículos como el AVE, que me ha traído céleremente desde Madrid, y el transporte había que hacerlo a través de animales o transportando los bultos y mercancías a pie. Eso hacía que el día de feria fuese un día extraordinario, no se podría celebrar todos los días, no existían los grandes almacenes pero si la plaza mayor o zoco donde cada dos semanas, aproximadamente, se abría el mercado y se vendían las mercancías. El regateo era, y ha sido siempre desde hace siglos, una forma de relación social porque si uno ha andado 20 o 30 km a lomos de una mula o de un camello para exponer sus mercancías y alguien le pregunta cuánto cuestan, le dice el precio, la compra y se va, hay una especie de frustración tanto en el comprador como el vendedor. Tanto trabajo para hacer una venta que puede durar unos pocos minutos. El regateo conlleva una cultura de entendimiento y comunicación, significa que la venta va a tardar algún tiempo en hacerse, que no es entrar y marcharse si no que es la excusa para traer noticias del sitio de donde vienes,

para recabar esas mismas noticias del sitio en el que estás. En definitiva, para convivir. Entonces, el día de feria se convierte de alguna manera en un casino, en el centro de relación social. Esa es la base y el fundamento del regateo. No es tanto una especie de pugilato a ver si se consigue el precio más barato, sino un protocolo a través del cual uno va estableciendo una relación humana entre el comprador y el vendedor. Cuando vamos a los zocos de Túnez, Turquía o Mármaris, nos llama mucho la atención que pervive el regateo como una antigua cultura porque dentro de todo el Mediterráneo, y los fenicios que nos trajeron el alfabeto fueron maestros en ello, no es tan importante el trato como el sentido de sociedad y aproximación.

¿Qué nos ha quedado a nosotros una vez asumida esa cultura centroeuropea donde los precios fijos significan seriedad y el regateo ya lo hemos denostado y considerado como algo de países subdesarrollados, de pícaros de antigua tradición? Lo que hemos conservado todavía es lo que llamamos "almuerzo de trabajo". Y de eso, precisamente, les quería hablar.

El almuerzo de trabajo es almuerzo, lo de trabajo es un eufemismo que le hemos puesto caritativamente pero que responde, en realidad, a ese deseo de acercamiento entre el comprador y el vendedor. En Estados Unidos, en los años finiseculares del siglo XX, muchas empresas se instalaron en España y una de las cosas que enseguida les llamó la atención era la abultada cuenta que existía en aquellas delegaciones multinacionales en lo que se denominaba "comidas de trabajo". La mentalidad norteamericana, eficiente, la que decía *"no escriba cartas, telegrafíe"* de los años sesenta, se imponía con toda su lógica y en alguna de las delegaciones que existían en España, pensaron en suprimir las comidas de trabajo. Al cabo de dos o tres años, los ejecutivos sapientes y eficientes que residían en Estados Unidos se dieron cuenta de que el volumen de ventas bajaba inexplicablemente y cuando pedían a su delegado, normalmente un español, este les decía que la costumbre era reforzar los tratos personales a través de los almuerzos de trabajo y que al suprimirse los almuerzos de trabajo, era totalmente suprimida. Esto no quiere decir, en absoluto, que los contratos entre partes se harán en los restaurantes. Ni muchísimo menos. Los contratos se hacen en los despachos y, sobre todo, se tienen sea cual sea la cultura, mediterránea o anglosajona, bajo las premisas de la eficacia, de la aceptación y del aprovechamiento por ambas partes. Nadie compra ni vende por simpatía, pero sí existe una parte ancestral mediterránea en la cual se resiste, tanto el que compra, por ende, a dar por concluida la transacción como si estuviésemos en el antiguo zoco y hubiese una necesidad de reforzar lazos. De ahí vienen esas comidas llamadas falsamente "de trabajo" y que no son otra cosa que un ejercicio donde el comprador y el vendedor intentan aproximarse, hablan de su familia, e indudablemente llevan camino de estrechar otro tipo de relaciones que no sean las estrictamente mercantiles.

¿Qué sucede con los horarios que tenemos en España? Sucede que las comidas de trabajo se suelen fijar a las 14:30 h. En esas ciudades a las que aludía nuestro anterior ponente, la llegada suele ser a las 14:45 o a las 15:00 h. En el efluvio de la relaciones públicas, a veces además de hablar de la familia, del futuro de las empresas y de los futuros contratos, según el grado de amistad se liba un poco, con lo cual esas comidas de trabajo hacen que los ejecutivos regresen a las 17:00 h aproximadamente a sus despachos, donde una paciente

secretaria espera, sabiendo que no podrá recoger al niño del colegio, a que el ejecutivo desarrolle todo el trabajo que ha dejado de hacer. Esto significa el desastre natural de que todos llegamos muy tarde a casa y muy cansados.

¿Cómo vamos a sustituir esta ensalada o esos sándwiches que todos hemos visto tomar a la gente en París, en Londres, en Bonn o en cualquier ciudad europea que dura aproximadamente quince o veinte minutos? ¿O cómo vamos a lograr que eso sustituya a la comida de relaciones públicas?

Les lanzo esta pregunta porque yo no tengo la solución, pero mientras no sustituyamos la llamada "comida de trabajo" no solamente los ejecutivos sino todo el personal de la empresa que espera a que el ejecutivo venga hacer la gestión, seguirá y pervivirá este desastre de horarios.

Muchas gracias.

D. Carlos Carnicer Díez
Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales
Presidente-moderador

A continuación intervienen nuestros invitados especiales. En primer lugar, Jos Collin, emprendedor serial que es el trabajador que arranca un negocio, lo hace crecer y lo vende.

Cuando quiera.

D. Jos Collin
Experto en sistematización de horarios
Invitado especial

Buenos días.

Aprovecho para saludar cariñosamente a Carmen Quintanilla, Presidenta de la Comisión de Igualdad en el Congreso de los Diputados, y cuya Subcomisión ha estudiado la racionalización de los horarios, la conciliación, la corresponsabilidad y que ha hecho esta propuesta en el Congreso para estudiar el cambio de huso horario, entre otras cosas.

En primer lugar, quería recordar que el huso horario en España está mal. El mundo está dividido en veinticuatro husos para que solo haya una desviación máxima de media hora entre la hora solar y la del reloj. Lo que pasa es que España está en el huso equivocado y la desviación es de casi dos horas y en verano casi tres.

Como pueden ver, también Francia y Benelux están mal. Lo que ocurre es que en España, a causa del pluriempleo, se cambió el horario y por ello madrugamos y tenemos una pausa demasiado larga al mediodía.

Por cierto, me ha encantado lo de la comida de trabajo. Lo que pasa es que la mayoría de la gente ni vende ni compra, lo que hace es fabricar, con lo cual es una pequeña parte de la población la que va a estas comidas. Por supuesto, se pueden hacer perfectamente antes, por ejemplo, de 12:00 a 14:00 h.

Yo quería hablar del por qué, el qué, el cuándo y el cómo del cambio horario.

¿Por qué?

Un sano equilibrio son ocho horas de trabajo, ocho horas de dormir y ocho horas de tiempo libre. Estas ocho horas de trabajo deberían ser cuatro por la mañana, una pausa para comer, y cuatro por la tarde.

En el sistema en el que nos encontramos ahora, no dormimos lo suficiente como ya se ha dicho y no tenemos velada. La cena es lo último, lo único, o las dos cosas que hacemos por la noche. Para conseguir esto, debemos volver setenta años después al huso que nos corresponde y, a la vez, fomentar la pausa breve del mediodía.

Si ahora nos levantamos a las siete, hora del reloj, la idea es seguir levantándonos a las siete, que en realidad sería una hora más tarde según la hora solar. Ahora muchas veces no desayunamos en casa porque es demasiado temprano y nuestro cuerpo se resiste ya que estamos madrugando demasiado. Por delante, tenemos una jornada interminable y hay que aguantar hasta las 14:00 h o más para poder comer, con lo cual, hay que salir a desayunar a media mañana. Para un extranjero, eso es muy cómico ya que no existe en ninguna otra parte. Uno desayuna en casa, antes de empezar la jornada. Nadie sale a desayunar, y menos a media mañana.

La pausa que ahora es de 14:00 a 16:00 h, con Greenwich sería de 13:00 a 15:00 h, y con adoptar la pausa breve de almuerzo, sería de 13:00 a 14:00 h y de esta manera, las 14:00 h, en lugar de ser el momento de salir, sería el momento de volver. Empezando la tarde a las 14:00 h, es muy fácil volver a casa a las 17:00 o 18:00 h. El telediario pasaría de las 21:00 a las 20:00 h. Y el partido de la Liga de Campeones sería a las 20:45 h, cuando en el resto de Europa la gente ha llegado a casa, ha cenado, ha recogido, ha metido a los niños en la cama y ha visto el telediario. Entonces empieza la velada para ir al teatro, ver una película o ver el partido de la Champions. Pero aquí, empieza el partido a la misma hora y ni hemos cenado, ni hemos visto el telediario, ni están los niños en la cama.

¿Cuándo?

Una anécdota. Este año, el 8 de julio, el Parlamento de Israel decidió cambiar la hora de la vuelta al invierno, que tradicionalmente era una semana antes del Yom Kipur para facilitar los temas de ayuno y celebración religiosa, para tenerlo el mismo día de cambio que en la Unión Europea, que es el último fin de semana de octubre. No lo comunicaron ni con tiempo, ni claramente, y la informática no estaba preparada, con lo cual había gente en Israel que había cambiado la hora de sus teléfonos y equipos informáticos en septiembre y otros que no. Una confusión tremenda.

Si el Gobierno decide que vamos a cambiar el huso, que lo digan con tiempo, alto y claro. Eso es importante.

¿Cómo?

Debemos tener la hora de Inglaterra, es decir, una hora de diferencia con la actual. Por lo tanto, hay tres maneras:

- El próximo 30 de marzo, cuando deberemos cambiar a la hora de verano, no tocar el reloj. Así quedamos en la hora de inverno central, y cambiaríamos a la hora

de verano occidental que es la misma hora. Sin cambiar el reloj, cambiaremos el huso.
- En octubre, de vuelta al invierno, en vez de retrasar una hora el reloj, lo retrasamos dos.
- Cualquier otro día del año, por ejemplo, el 1 de enero. Podríamos tomar las uvas a la una de la madrugada. ¡Esto seguro que no pasaría desapercibido!

Si lo hacemos en marzo, no cambiando el reloj, es muy importante que aquel día sí haya cambios importantes. Por ejemplo: el telediario tiene que ser una hora antes, los partidos de fútbol una hora antes, incluso las Misas del domingo. Todo una hora antes para que, cuando cambiemos el reloj en marzo, al día siguiente nos parezca todo diferente porque, por ejemplo, vemos el telediario cuando todavía es de día y el día anterior no era así. Si no cambiamos el reloj pero ponemos el telediario una hora antes, tenemos el mismo efecto. Tiene que haber un cambio que se note. Es decir, habrá que hablar con los directores de las televisiones, con los de la Liga Profesional y con la Conferencia Episcopal...

Muchas gracias.

D. Carlos Carnicer Díez
Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales
Presidente-moderador

Corresponde el turno de palabra a D. Pablo Martín, Director de MediaResposable Madrid, editorial especializada en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

D. Pablo Martín
Director de MediaResposable Madrid
Invitado especial

Muchas gracias, Carlos. Muchas gracias al Congreso y a su Presidente por invitarnos de nuevo a participar en este evento.

Voy a hablar de los horarios laborales en Europa. Nosotros somos una pyme editorial en la que trabajamos doce empleados, afincados en Barcelona y Madrid, aunque ahora nos estamos expandiendo por Latinoamérica para contrarrestar la crisis que sufrimos.

Me ha gustado la intervención de mis compañeros de mesa. La de Carlos porque hablaba de la necesaria racionalización de los horarios en las profesiones liberales. Por desgracia, los periodistas creo que debemos sumarnos a las profesiones aún más liberales porque ya no

vamos a depender de una gran empresa que nos pague; a Inés porque ha trasladado cómo se trabaja en una gran compañía durante las veinticuatro horas del día, adecuando los horarios, respondiendo a las necesidades; a Ceferí porque hablamos de la necesidad de adaptar los horarios europeos en España; y a Luis del Val, al que he escuchado hoy en la COPE mientras venía hacia aquí.

En mi presentación, quiero lanzar una pequeña lanza a favor de España porque si bien los horarios son excesivos, hay que hacer algo al respecto para conciliar. A menudo las discusiones en la pareja vienen por quién va a buscar a los niños al colegio, sobre su educación, etc.

Quería centrar mi presentación en una reflexión. Con la crisis económica, en España, por suerte no ha habido ningún suicidio por causas laborales, algo que sí ha ocurrido en Europa. El verano pasado hubo un becario del Bank of America en Londres, de ventiún años, que al final de agosto apareció muerto en su baño después de haber trabajado, según sus compañeros, durante dieciocho o veinte horas, tres días seguidos. Esto sucedió en Londres, que es una zona de referencia a nivel económico. ¿Qué decir de los continuos suicidios que está sufriendo una gran compañía de telecomunicaciones francesa? Por suerte, en España tenemos otras preocupaciones a nivel laboral.

El VIII Congreso que impulsa ARHOE y el impulso que ha hecho D. Ignacio para involucrar a los políticos conseguirá una sociedad más sostenible, más familiar... Lo de ocho horas para trabajar, ocho para dormir y ocho para el ocio lo veo como una quimera en el momento actual. Me encantaría, pero por desgracia la situación laboral de muchos de los trabajadores de España no puede ajustarse siempre a ello. De todos modos algo hay que hacer. El futuro es de las generaciones más jóvenes y la idea es dejar una sociedad mejor.

Mi reflexión es que con esta crisis estamos avanzando y retrocediendo. Como decía Ceferí, estamos ganando en productividad, se está poniendo énfasis, pero ¿a costa de qué? A costa de reducir los salarios, pero no las horas.

Es cierto que hay grandes empresas en España que a menudo proponen estos cambios de organización y están aplicando medidas de conciliación, de igualdad. A menudo, cuando hablas con empleados de estas organizaciones te dicen que concilian cuando pueden.

Algo falla en la sociedad. Tenemos que cambiar las mentalidades. En lugar de comer de 14:00 a 16:00 h, comer de 12:30 a 14:00 h y seguir trabajando. Hay que buscar soluciones entre todos y las conclusiones de este Congreso nos ayudarán a poner negro sobre blanco.

Muchas gracias.

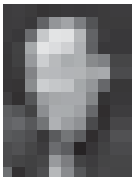
D. Carlos Carnicer Díez

Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales
Presidente-moderador

Cerrará las intervenciones de nuestros invitados especiales D. Javier de Vicente Tejada, que es Secretario Confederal de Acción Internacional de USO (Unión Sindical Obrera).

D. Javier de Vicente Tejada

Secretario Confederal de Acción Internacional de USO
Invitado especial



Buenos días, amigas y amigos.

De forma muy sintética, haciendo un uso eficaz del tiempo, les voy a hablar de tres cuestiones relevantes para la racionalización de los horarios españoles.

- Les informaré sobre los horarios laborales *tipo* más frecuentes en los países europeos en función a una encuesta que USO ha realizado durante el mes de octubre de 2013 con los sindicatos de dichos países.
- Remarcaré la importancia de la negociación colectiva, el diálogo social y la sensibilización de trabajadores y empleadores para conseguir la adaptación de nuestros horarios a los de la Unión Europea.
- Incidiré brevemente en las ventajas de todo orden que tendría esta adaptación (productividad, calidad de vida, etc.).

En primer término, la encuesta realizada por USO sobre trece países de la Unión Europea (Portugal, Reino Unido, Suecia, Países Bajos, Austria, Rumanía, Polonia, Chipre, Italia, Hungría, Bélgica, Grecia y Alemania) arroja los siguientes resultados:

- El horario habitual de entrada y salida al trabajo se sitúa entre las 7 y las 9 de la mañana y concluye entre las 16 y 18 h.
- La duración media del descanso para comer oscila entre los 30 minutos y 1 hora.
- Con carácter general no existe la jornada continuada tipo 8 h-15:30 h, salvo para el sector público en los países mediterráneos (Italia, Chipre y Grecia).
- En la mayoría de los países los trabajadores cuentan con el derecho a una corta pausa durante la mañana, que suelen ser obligatorias a partir de las seis horas continuadas de trabajo.
- Los horarios laborales del comercio son muy variables. La media para el pequeño comercio es de apertura a las 9 h y cierre a las 18 h. En general, los grandes comercios tienen horarios más amplios con trabajadores a turnos y además abren los sábados por la

mañana y por la tarde. En días festivos, los grandes comercios de varios países no abren por la tarde.
- Los trabajadores de las televisiones, ya sean públicas o privadas, operan con el *prime time* en horarios que por lo general van de las 19 h a las 22 h.
- El personal de hostelería, especialmente en restauración, tienen sus picos de trabajo para las comidas entre las 12 h y las 15 h, y para las cenas entre las 20 h y 22 h. No obstante, hay mucha amplitud del horario de servicio.

Como ustedes habrán observado, a pesar de algunas coincidencias, hay sustanciosos contrastes con los horarios laborales en España. Constatamos que *Spain is different… is still different!*

En segundo término, me parece obligado plantear dos cuestiones:

¿Qué debemos hacer los interlocutores sociales —patronales y sindicatos— al respecto? ¿Qué responsabilidad tenemos en la racionalización y en la normalización con países de nuestro entorno?

En mi opinión, la implicación de patronales y sindicatos debe ser plena y activa. A los interlocutores sociales les corresponde en esta materia sensibilizar y convencer a sus representados —trabajadores, empresarios y autónomos—, e impulsar a continuación la negociación colectiva y el diálogo social para la formalización de acuerdos generales y convenios colectivos concretos sobre horarios laborales por sectores, empresas y territorios. Sin estos mecanismos de consenso social es totalmente inviable la generalización en nuestro país de unos horarios más racionales.

Por su parte, también las Administraciones Públicas debieran promover la racionalización de nuestros horarios con una triple actuación a favor del interés general: la sensibilización social para convencer a la ciudadanía de que unos mejores horarios son posibles, el impulso a un diálogo social de amplio espectro para comprometer a todos los actores (sindicatos, patronales, medios de comunicación, sociedad civil, etc.), y también, en la iniciativa ya iniciada de la adaptación de nuestro huso horario al de Greenwich (UTC + 0).

Para terminar, como tercera cuestión a favor de la normalización de los horarios españoles con los demás países de la Unión Europea, les aseguro que estos empeños de la sociedad civil representada por ARHOE y por la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles merecen la pena.

- Un uso más eficaz del tiempo permitirá también que nuestra calidad de vida mejore notablemente porque trabajando lo mismo dispondremos de más tiempo para nosotros mismos y nuestras familias.
- Y, por último, un uso más eficaz del tiempo permitirá que la productividad de nuestras empresas y su competitividad mejore, generando con ello más oportunidades de empleo y crecimiento económico que, si a su vez es bien gestionado, puede redundar

en consolidar el Estado de bienestar y la protección social que merecen y necesitan los ciudadanos españoles.

D. Carlos Carnicer Díez
Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales
Presidente-moderador

Muchas gracias, Javier.

Disponemos de unos diez minutos para un breve coloquio.

Coloquio

D. Jos Collin
Experto en sistematización de horarios
Invitado especial

Tengo una pregunta para Dña. Carmen. ¿Cómo ha acogido el Gobierno la propuesta?

Dña. Carmen Quintanilla Barba
Presidenta de la Comisión Nacional del Congreso de los Diputados

Buenos días a todos y a todas. Quiero felicitar a todos los intervinientes en la mesa que han planteado cuál es el futuro al que nos tenemos que enfrentar de cara a esa difícil asignatura de la conciliación. La conciliación es rentabilidad y tenemos que dar un ejemplo muy importante ya que muchas empresas, que desde el ámbito privado han hecho sus planes de igualdad, están recibiendo por parte del Gobierno de España premios a la igualdad. Por lo tanto, es un gran camino.

Respondiendo a su pregunta, creo que el Gobierno ha recibido muy bien el Informe. Se ha trabajado durante más de siete meses en el Informe, hemos recibido alrededor de cuarenta expertos en conciliación, racionalización de horarios y corresponsabilidad. Expertos que nos han hecho llegar a los legisladores cuáles serían los pilares fundamentales, por dónde debemos avanzar en materia de racionalización de horarios, de adaptación de horarios escolares a horarios laborales, en materia de administración pública, de los permisos para hombres y mujeres para que realmente haya una verdadera conciliación en España y también del huso horario tan importante, y que ha abierto un debate en la sociedad española.

El Gobierno en estos momentos ha visto el Informe en una primera lectura porque todavía falta que se apruebe en el Pleno del Congreso de los Diputados y espera que a finales de

noviembre pueda entrar en el orden del día del debate parlamentario. En estos momentos, estamos en debate de presupuestos. Creo que es un informe basado en un gran trabajo realizado por parte de los ponentes que han comparecido, pero también por parte de todos los grupos parlamentarios, como luego contaré en mi intervención, pero también es verdad que en estos momentos hay que estudiar este Informe desde distintos ambientes y también desde del ámbito económico, lo que supondría algunas decisiones que tendrá que tomar el Gobierno para poder hacer efectivo este Informe en la vida de los hombres y mujeres, de las familias y de toda sociedad española para que esta asignatura pendiente sea una realidad.

Intervención del público

Será una pregunta conjunta para el Sr. Tejada y para el Sr. Soler. Estoy de acuerdo en que lo importante no es trabajar más, sino ser más productivo. ¿Por qué luego es tan difícil en los convenios colectivos vincular la productividad a la reducción de horario? De hecho, lo importante no es hacer más horas sino ser más productivos porque a la empresa lo que le interesa es producir más y mejor, no que las personas estén diez o doce horas.

D. Javier de Vicente Tejada
Secretario Confederal de Acción Internacional de USO
Invitado especial

Creo que es una pregunta clave. Estoy convencido de que ni los empresarios, ni los trabajadores, en términos generales, son conscientes de que tengan unos malos horarios. Este es el problema. Creo que la mayoría vivimos pensando que nuestros horarios son estupendos y cuando uno piensa eso, al no detectar el problema, es difícil que ponga solución. Por eso he hablado mucho en mi intervención de sensibilizar.

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios y ARHOE está haciendo un papel impresionante en esto y los demás tenemos que acompañarles en ese papel.

Es absolutamente clave sensibilizar al ciudadano de que tiene un problema, que sus horarios no son buenos y que hay un perjuicio claro para la productividad y competitividad de las empresas.

D. Ceferí Soler Vicente
Director General del Programa de Dirección Avanzada de Recursos Humanos de ESADE
Ponente

Mi punto de vista sería más cercano al trabajador y al empresario.

Como ha dicho muy bien, es una cuestión de cultura. Cultura es la manera en que un país, una familia como una organización hace las cosas. También es una cuestión de conciencia porque hablamos de competitividad desde hace diez años, cuando nos empezamos a comparar con los países europeos desde el año 86, más o menos. Por eso, no hay conciencia de que tenemos que cambiar. Desde el fantástico ejemplo de la comida, que es un ejemplo cultural, desde los ejemplos que ha puesto Jos en los horarios... cambiamos de horarios dos veces al año. Espero que la Comisión del Congreso de los Diputados sea ágil, cosa que sé que es muy difícil, pero tienen que dar el primer paso. Las organizaciones empresariales, sindicales y las universidades tenemos que estar ahí impulsándolo, para vivir mejor y como dijeron los primeros filósofos economistas, hemos de trabajar menos para disfrutar.

En el desafío que les he propuesto antes, ¿cuántas horas van a trabajar ustedes en su vida laboral? De 68.000 a 75.000, eso los afortunados que tengan trabajo, pero tendremos que compartirlo. Tomen conciencia de esto que es muy importante. Lo de las ocho horas me parece bien como esquema, pero hay personas que disfrutan con el trabajo. Lamentablemente son pocas, pero cuando sepamos que tenemos que trabajar e invertir un tercio de nuestra vida, nos daremos cuenta de que también hay que disfrutar con el trabajo. Y tener buenos supervisores, no lo olviden. Gracias.

Intervención del público

Para D. Luis del Val.

Usted como periodista ¿qué papel ve entre los mayores que juegan en nuestra sociedad española y el papel que se juega en el resto de Europa? ¿Los mayores somos importantes? Supongo que sí, pero hay distintas culturas en Europa. La de España que es la de tener unida a la familia e intentar coordinar las horas.

Y, como periodista también, en los Gobiernos tanto central como autonómicos, en España, ¿se nos tiene realmente en cuenta el papel que estamos jugando hoy en la sociedad española?

D. Luis del Val Velilla
Periodista
Ponente

Yo me siento como aquel señor de la liga antialcohólica que iba todos los días al pub y pedía un whisky doble y un día el camarero le dijo: *"Siendo usted de la liga antialcohólica, ¿cómo se bebe cada día un whisky?"*, y le contestó: *"Es que soy del sector crítico"*. Hoy me he levantado a las cuatro y media de la mañana, como todos los días, de lunes a viernes, y no sé cuándo va a terminar mi jornada laboral. Me siento como una especie de carnívoro en un club de vegetarianos.

Sobre lo que piensan de nosotros los españoles, creo que debemos evitarnos esa obsesión, porque es una obsesión española y argentina. Borges, cuando le dieron el premio de literatura en Japón y volvió a Buenos Aires, convocó una rueda de prensa. La primera pregunta que le hicieron los periodistas fue: *"Maestro, ¿qué piensan de los argentinos en Japón?"*. Estamos demasiado obsesionados y debemos priorizar qué es lo que nosotros pensamos de nosotros mismos y qué es lo que queremos ser. Tenemos unas características determinadas como país mediterráneo, pero no debemos obsesionarnos por cómo nos ve la Sra. Merkel o los británicos, o los suecos. Formamos parte de esa cultura europea. Debemos encontrarnos a nosotros mismos, pero no pensando qué es lo que los demás piensan.

A finales del siglo pasado, en los años ochenta, surgió en Alemania un redescubrimiento de la fuerza de las personas mayores que, jubiladas, se sentían con fuerza y les llamaban *los tigres grises*. *Los tigres grises* influyeron de tal manera en los programas electorales que no había ningún programa electoral ni desde la CDU, la democracia cristiana, hasta socialdemocracia alemana, que no les tuviera en cuenta.

Una de las cosas que nos falta en España es este tejido cívico, es decir, no hay impulso cívico, impulso social. No hay una iniciativa privada ciudadana. Aquí pensamos que todo lo tiene que arreglar el alcalde, el presidente de la autonomía o el del Gobierno, que no podemos hacer nada nosotros. Pero los ciudadanos somos quienes hacemos la ciudad y el país, y debemos organizarnos cívicamente sin esperar a que nos den la subvención o no. Todo el tejido de las organizaciones no gubernamen… ¿qué?, ¿cómo que no gubernamentales? Si todas reciben subvenciones, sean autonómicos como municipales o de la nación. No hay, empezando por los partidos políticos y siguiendo por los sindicatos, no hay ninguna organización cívica en ese país que no esté pendiente de la subvención o de la teta del Estado, de la teta municipal, o de la teta autonómica. Ahí sí que las personas mayores importan porque tienen voto y porque cada vez van a ser más, pero una de las cosas pendientes que tienen es organizarse cívicamente, con o sin subvención, y mostrar la fuerza que pueden tener. En estos momentos estamos en una pirámide invertida y la capacidad potencial de voto que hay en los futuros *tigres grises* españoles va a ser impresionante.

D. Carlos Carnicer Díez

Presidente del Consejo General de la Abogacía Española. Presidente de Unión Profesional. Vicepresidente del Consejo Europeo de Profesiones Liberales
Presidente-moderador

Gracias a todos. Reproducir la adhesión y el apoyo de todos nosotros, y de todas las organizaciones, especialmente los más de mil colegios españoles, más de un millón y medio de profesionales, a este movimiento que ya va creando cultura. Y parafraseando a nuestro querido José Antonio Labordeta diremos que habrá un día en que todos, al levantar la vista, veremos horarios racionalizados ya.

De izda. a dcha.: D. Luis del Val Velilla, D. Ceferí Soler Vicente, Dña. Inés Ruiz de Arana, D. Carlos Carnicer Díez, D. Jos Collin, D. Pablo Martín y D. Javier de Vicente Tejada.

6.4. Conclusiones

Mesa redonda "Familia, conciliación, igualdad y corresponsabilidad"

- Conciliar es ajustar, convivir, armonizar y componer.
- Vida familiar, vida escolar y vida laboral son elementos que deben conjugarse adecuadamente para alcanzar la conciliación. Si lo conseguimos, veremos consecuencias positivas tanto en el rendimiento escolar como en la mejora del clima familiar y laboral.
- Es necesario avanzar en las medidas de conciliación adoptadas hasta ahora con el acuerdo de los agentes sociales, organizaciones empresariales y sindicales, reivindicando la conciliación en la negociación colectiva.
- Las medidas de conciliación deben entenderse como un derecho social, y deben dirigirse tanto a hombres como a mujeres (igualdad de oportunidades), así como referirlas a los diferentes tiempos de la vida cotidiana (personal, familiar, escolar y laboral).

Mesa redonda "Organización del tiempo de trabajo, factor clave de competitividad"

- La empresa debe facilitar el compromiso y la responsabilidad de sus trabajadores dando prioridad a la eficiencia sobre la presencia. Es fundamental que las horas de presencia dejen de ser el indicador del empleado con la empresa.
- El nuevo modelo de organización del trabajo depende de varios factores que hay que adaptar a cada situación empresarial. Estos factores son tener una cultura de productividad, el uso de tecnología, sistemas para potenciar el rendimiento y medios que permitan la conectividad.
- La flexibilidad laboral es una necesidad social, una realidad. Debe operarse un cambio absoluto de mentalidad en la forma de observar la gestión de su tiempo.
- Las mujeres no quieren ocupar puestos de responsabilidad porque no pueden conciliar su vida personal.

Mesa redonda "Tus tiempos, mis tiempos y… ¿nuestros tiempos?"

- El tiempo es igual para todos, es un principio equitativo, un recurso perecedero, es un hábito, es empatía, es competitividad. Tenemos que pensar en el tiempo como un deber y un derecho.
- La flexibilidad en los horarios laborales no es una exigencia para conseguir una sociedad más satisfecha consigo misma sino una vía segura para mejorar la productividad y la competitividad de nuestras empresas.
- La modificación de los horarios de *prime time* y de horarios de trabajo debe hacerse de manera sincronizada. Una modificación en los ritmos de vida llevaría de manera

natural a las televisiones a adaptar su oferta a los horarios de mayor consumo potencial.

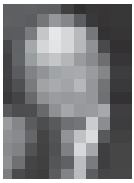
- Las personas mayores actúan como verdaderos conciliadores y racionalizadores del tiempo laboral de sus hijos y del tiempo escolar de sus nietos. Pero ¿contamos con la racionalización de horarios para la atención de personas mayores?

Mesa redonda "Horarios en Europa: una necesaria adaptación"

- Las profesiones liberales reconocen el mal uso del tiempo laboral en beneficio del cliente.
- La sociedad civil española tiene que asumir que el presencialismo en el trabajo no tiene que ser lo más importante.
- Trabajar más no significa producir más.
- Es necesario fomentar la "pausa breve" de mediodía.

6.5. Clausura del Congreso

D. Ignacio Buqueras y Bach
Presidente del Comité Ejecutivo del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y de ARHOE



Buenas tardes a todos. Ha llegado el momento de dar clausura a este VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles.

Es una gran satisfacción para nosotros que la Presidenta del Gobierno de Aragón nos acompañe y presida la clausura de este Congreso. Tan pronto como desde la Comisión Nacional le planteamos la posibilidad de que Zaragoza fuera la sede de este VIII Congreso Nacional, no solamente no apoyó sino que vimos a una mujer con el convencimiento de que el tema de los horarios es un tema importante, necesario e, incluso, urgente para que este país avance en el siglo XXI con la fuerza con la que debería avanzar.

Agradezco también la presencia del Secretario de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. He dicho muchas veces públicamente que en España nos hacen falta muchos secretarios de Estado, muchos ministros y ministras de la talla de D. Juan Manuel Moreno por la convicción con la que participa en varios actos de la Comisión Nacional, ya que también ha intervenido en presentaciones de libros y nos acompañó en el VII Congreso Nacional, celebrado en Madrid.

De Dña. Carmen Quintanilla les diré que, antes de ser Presidenta de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados, ya llevaba siete u ocho años en la Comisión Nacional, con lo que ha sido siempre un respaldo para nosotros, como quedó patente el pasado día 26 septiembre cuando la Comisión que ella preside aprobó por mayoría un importante Informe en la línea de los planteamientos de la Comisión Nacional.

Celebro también la presencia de la Vicepresidenta de las Cortes de Aragón, Dña. Rosa Plantagenet-Whyte, que ya en el acto previo a la inauguración del Congreso, que tuvo lugar en las Cortes de Aragón, participó en los diferentes debates y nos ha apoyado desde el primer momento.

En el acto de inauguración de este Congreso leí una carta, en gran parte manuscrita, del Príncipe de Asturias apoyando nuestras propuestas. Quiero destacar que fuimos recibidos en el Palacio de la Zarzuela el pasado 17 julio por Sus Altezas Reales y, tanto el Príncipe como la Princesa, estuvieron muy receptivos. De hecho, la Audiencia duró casi el doble de

lo que estaba previsto por las preguntas que ellos nos formularon. De la misma manera, en este acto de clausura voy a leer la carta que ayer recibí del Secretario de Estado de Presidencia del Gobierno, el Director del Gabinete del Presidente del Gobierno, D. Jorge Moragas:

"Estimado Ignacio:

En primer lugar, quiero pedirte disculpas por la tardanza en responder a la amable invitación remitida al Presidente del Gobierno para asistir al VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles que se celebrará los días 5 y 6 de noviembre en el Paraninfo de la Universidad de Zaragoza.

En nombre del Presidente te traslado su más sincero agradecimiento, al tiempo que te comunico que por los múltiples compromisos institucionales, no puede acudir a esta destacada cita sobre la racionalización de horarios en España. Asimismo, quiero trasladarte nuestros mejores deseos para el desarrollo del Congreso, y transmitirte el firme compromiso del Gobierno con la conciliación de la vida familiar y laboral y, en consecuencia, con la racionalización de los horarios en nuestro país.

Recibe un cordial saludo".

Antes le comentaba a la Presidenta que estamos rodeados de ministros y secretarios de Estado. Todos tienen buenas palabras para decirnos que es un tema necesario y lógico. No obstante, lo que nos hace falta después de este Congreso Nacional —que nos hemos marcado que sea el último que se celebre—, no son solo buenas palabras sino hechos: que dejemos de ser una singularidad en Europa en un tema tan importante que nos afecta a todos en nuestra vida diaria. Siempre he dicho que en este país se celebran muchos congresos de personas mayores, de jóvenes, de niños, de educadores, de mujeres, de empresarios, de sindicalistas… Que haya un Congreso preocupado por lo que nos afecta a todos diariamente desde que nos levantamos hasta que nos acostamos es muy importante. No hay ningún otro congreso así.

Tenemos que ser conscientes de que estos 86.400 segundos que nos igualan a todos. En el año 2008 estuvimos con Su Majestad el Rey y le dije: *"En este tema de los horarios usted no tiene ni un minuto más que aquella persona que hoy ha tenido que dormir en la Plaza Mayor de Madrid, sobre un banco, porque no sabe dónde cobijarse".* Todos tenemos el mismo tiempo y depende de nuestra sensibilidad y nuestra manera de ser la creación de un entorno más tranquilo, sosegado y de bienestar o, por el contrario, de tensiones.

En estos momentos tan críticos que vivimos en este país, con casi seis millones de parados, tenemos que intentar compartir el trabajo. ¿Cómo puede ser que haya personas que trabajen diez y doce horas, y que haya otros que no tengan ni la posibilidad de trabajar dos horas?

Presidenta, ponentes, amigos que nos acompañáis en esta Aula Magna de la Universidad, quiero expresaros nuestra gratitud. Esperamos que este Congreso sea el inicio de una nueva etapa. A partir de mañana por la mañana, vamos a empezar a dar a conocer las propuestas de este Congreso Nacional, basándonos en cinco líneas de actuación:

- **El mundo empresarial y sindical**. UGT y CC. OO. hasta ahora habían marginado estos temas, pero desde el mes de mayo, tanto D. Cándido Méndez como D. Ignacio Fernández Toxo, se pusieron en contacto conmigo, nos reunimos y firmamos un convenio de colaboración.
- **Cadenas de TV**. La semana que viene tenemos una reunión importante con UTECA, la entidad que agrupa a todas las televisiones privadas de este país. Estamos batallando para que las televisiones públicas y privadas adelanten el *prime time*. Pero sobre todo las públicas, ya que una televisión que pagamos entre todos no es lógico que retransmita partidos de fútbol, entre semana, a las once de la noche provocando que haya un descenso de la productividad, absentismo laboral, estrés, siniestralidad laboral y fracaso escolar.
- **Las administraciones**. Ahora el Secretario de Estado estaba diciendo que el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad va hacer unos planteamientos para terminar a unas horas lógicas y normales. Estamos pidiendo que las administraciones cumplan el Plan Concilia y la Resolución del 28 de diciembre de 2012, que están actualmente incumpliendo, y que marcan que a las 18:00 h hay que terminar la jornada laboral.
- **Los partidos políticos**. En la Comisión Nacional nos hemos reunido con los máximos responsables de Izquierda Unida, UPyD, Convergència i Unió, PNV, PSOE… Y todos nos dicen que es un tema de sentido común. Vamos a intentar firmar con todos los partidos políticos un gran pacto nacional para que de esta manera las buenas palabras se conviertan en hechos.
- **La sociedad civil,** que consideramos que algo tiene que decir en un tema tan importante que nos afecta a los 46 millones de habitantes.

Agradezco a los cuatro presidentes, los doce ponentes, los doce invitados especiales que han participado en este Congreso durante quince horas, muy bien aprovechadas, por cierto, entre la jornada de ayer y la de hoy.

También tengo que agradecer a los medios de comunicación que se han hecho eco, tanto a nivel autonómico como nacional, del Congreso y agradecer especialmente a la Corporación de Televisión Aragonesa que nos ha facilitado la posibilidad de que este Congreso lo estén viendo en directo en toda España y en todo el mundo. En su día mandamos el programa del VIII Congreso Nacional a todos los medios de comunicación de España, les indicamos cuáles eran las páginas en las que podían entrar directamente para seguir el Congreso y ayer mismo estuve hablando con los directores de varios medios, entre ellos el *Heraldo de Aragón*, y me decían que estaban siguiendo el Congreso en directo, viendo aquellas mesas o intervenciones que más les interesaban.

Nada más que agradecer a todos ustedes su presencia, apoyo y colaboración. Gracias.

Dña. Carmen Quintanilla Barba
Presidenta de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados

Buenos días, señoras y señores, Excma. Sra. Presidenta del Gobierno de Aragón, Excmo. Sr. Secretario de Estado de Servicios Sociales e Igualdad del Gobierno de España, Vicepresidenta de las Cortes de Aragón, querido Presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, Ignacio Buqueras.

En primer lugar, quería darte las gracias por ofrecerme el honor de estar compartiendo esta clausura con la Presidenta del Gobierno Aragón y con el resto de autoridades, pero de forma especial con ella. Es una mujer tremendamente comprometida con la igualdad y hace unos días clausuraba un congreso nacional de mujeres rurales, unas mujeres que juegan un papel fundamental en el desarrollo de los pueblos de toda España y de forma muy especial en el medio rural de Aragón. Por lo tanto, querida Presidenta, muchas gracias por seguir comprometida desde el Gobierno de Aragón con la igualdad de oportunidades de las mujeres rurales.

Nuestro querido Ignacio, al que todos conocemos y sabemos que con su tenacidad y trabajo nos implica a todos, ha querido que también yo estuviera hoy presente en esta clausura.

En esta intervención quiero hablarles del compromiso que ha tenido desde un principio el Grupo Parlamentario Popular para poner en marcha la Subcomisión de la Racionalización de los Horarios, Conciliación de la Vida Profesional, Familiar y Personal, y la Corresponsabilidad, que ha sido un logro posible no solo por la implicación de todos los grupos parlamentarios sino porque ha recibido un impulso claro del Presidente del Gobierno.

El Presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, ha querido que en esta legislatura, en el seno de la Comisión de Igualdad, durante siete meses, todos los grupos parlamentarios tuviéramos la posibilidad de trabajar en cómo avanzar en la racionalización de los horarios, en mejorar la conciliación de la vida familiar y laboral y, en la corresponsabilidad. A lo largo de estos siete meses he recibido a todos los comparecientes, verdaderos expertos en conciliación, en racionalización de horarios y en ese reto tan importante que supone un cambio de mentalidad, un cambio de actitud que es la corresponsabilidad, ante el compromiso del ámbito público y del ámbito privado, y de los hombres y mujeres en España. A través de los trabajos de esta Subcomisión, hemos elaborado un informe que será elevado al Gobierno cuando sea aprobado en el Pleno del Congreso de los Diputados, que recoge claramente los grandes retos y pilares que sustentan el futuro de la conciliación de la vida profesional, familiar y personal de trabajadores y trabajadoras y, por ende, de las familias españolas. Hombres y mujeres que tienen derecho a su ocio, a los valores de la conciliación y a tener horarios racionales que les permitan compaginar su vida familiar con su vida profesional.

A lo largo de estos meses, hemos podido analizar cómo son nuestros horarios con respecto a otros países de Europa. Una cuestión que también recoge el Informe, desde el compromiso de una racionalización de horarios con una organización del trabajo, dependiendo también del estudio que cada empresa haga de esa organización del trabajo y también del estudio que cada empresa, dentro del marco de la negociación colectiva establezca de cara a los horarios. También hemos visto, dentro de esta organización de horarios, lo que tenemos que hacer de cara a establecer una mejor conciliación entre horarios laborales y horarios escolares; cómo el Gobierno de España ha aprobado una normativa que establece el teletrabajo como base primordial de esta flexibilidad horaria, que recoge la Reforma Laboral y que además forma parte de una primera Ley de conciliación que se aprobó en España en el año 1999 y que posteriormente ha sido ampliada por la Ley 3/2007 de igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Hemos visto en este Informe la importancia de volver al huso horario que teníamos antes del año 1942, un huso horario que habrá que plantearse, y así lo recoge el Informe, desde la situación de crisis económica que vive España y estudiando el coste económico que supondría ese cambio.

También hemos visto la importancia que supone establecer el permiso parental igual e intransferible. Hoy, afortunadamente, en España tenemos un permiso de maternidad que se sitúa, posiblemente, dentro del grado medio de duración de los países de nuestro entorno comunitario, con una duración de dieciséis semanas y el de paternidad de quince días. Este permiso de paternidad es muy importante y además ha supuesto un cambio de mentalidad y de aproximación a esa corresponsabilidad de los padres a la hora de comprometerse en la educación y en el cuidado del bebé. España tiene un claro compromiso de ampliar a un mes este permiso de paternidad. En el Informe se recoge que vayamos paulatinamente estableciendo un permiso de paternidad igual que el de maternidad a medida que la situación económica lo vaya permitiendo.

Hablar hoy de conciliación es hablar de rentabilidad. Hablar de conciliación es hablar de igualdad. Hoy hablar de conciliación es apostar por poner en marcha una Ley de conciliación de la vida profesional, familiar y personal. Una nueva ley que recoja estos nuevos fundamentos y pilares que establece el Informe de la Subcomisión.

La conciliación es productividad. La conciliación es riqueza económica para las empresas. La conciliación es valorar el recurso humano del trabajador y, por lo tanto, tengo que decirles que desde el ámbito legislativo estamos trabajando para que efectivamente esta asignatura pendiente que tenemos en España pueda ser una realidad en la vida de las familias españolas, en la vida de toda la sociedad española.

De nuevo, querido Presidente, gracias por esta oportunidad. Deben saber ustedes que, desde el ámbito legislativo, estamos trabajando para que la conciliación sea una realidad de la vida de todos los ciudadanos españoles.

Muchísimas gracias.

D. Juan Manuel Moreno Bonilla
Secretario de Estado de Servicios Sociales e Igualdad

Muchas gracias, querido Presidente, Ignacio Buqueras, que llevas años peleando por un gran objetivo que tengo que decir que cada vez está más cerca gracias a tu saber hacer y al de la Comisión Nacional. Querida Presidenta del Gobierno de Aragón, siempre es un placer y un honor poder compartir contigo estos minutos. Querida Presidenta de la Comisión de Igualdad, que tanto has hecho en esta y otras tareas relacionadas con la igualdad, fundamentales para la convivencia y bienestar de los ciudadanos de este país. Quiero saludar también a las autoridades, al Subdelegado, al Consejero de Economía, a la Vicepresidenta de las Cortes de Aragón…

Muy buenas tardes a todos.

Es para mí un placer, como no puede ser de otra manera, estar con ustedes y clausurar este VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles, con el explícito lema *"Horarios racionales, ya"*.

Tengo que decir que comparto plenamente todas las inquietudes que se han mostrado en este Congreso Nacional. Por supuesto, me sumo como hombre, esposo y padre a la necesidad urgente de un cambio en los horarios en España. Creo que debemos aprender a organizar de otra manera el tiempo de trabajo, el de descanso, el negocio y el familiar, pero resulta casi imposible porque, sin quererlo, la sociedad nos convierte en omnipresentes en el trabajo y en sombras ausentes del hogar.

Sabemos que en España tenemos serios problemas con la racionalización de los horarios, con la corresponsabilidad y con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y hay que afrontarlo con rigor y seriedad. Lo sufrimos en nuestros puestos de trabajo y en nuestras relaciones familiares porque mientras regalamos tiempo a la profesión nos perdonan tiempo en nuestras casas. Es más, cuando dedicamos más horas a nuestra familia, la propia profesión se resiente. Se tiene más en cuenta, desgraciadamente, el valor de la presencia del trabajo que los propios objetivos laborales conseguidos y parte de esa presencia se llena con tiempo robado a nuestra vida personal. Y todo esto porque probablemente no valoramos en su justa medida el propio tiempo.

Nuestra sociedad carece de esa ética social que nos sirve para respetar nuestro tiempo y saber respetar el tiempo de los demás. Permítanme que recuerde algunas de las palabras que se han dicho a lo largo de este Congreso. Hemos de difundir una pedagogía social sobre el tiempo, sobre esa ética del tiempo porque estamos seguros de que solo así, desde un cambio estructural, podemos conseguir no solo una sociedad mejor que valore la conciliación, que corresponsabilice y que compagine las necesidades que tienen mujeres y hombres. Esta ética del tiempo permite distinguir lo que nos enriquece como conjunto y como sociedad, y lo que nos degrada como conjunto y como sociedad. Mientras sea el trabajo el que marque nuestra

vida, por ejemplo relegando la maternidad a un segundo plano, probablemente como país no estaremos a la altura de lo que la propia sociedad nos exige. La ética del tiempo marca también un conjunto de prioridades sociales, la maternidad, la paternidad y el cuidado de menores y mayores, la propia corresponsabilidad y la igualdad. Por eso, debemos seguir apostando por una nueva ética de la descendencia porque cuantos más hijos puedan disfrutar de sus padres, más cerca estaremos de la corresponsabilidad real y efectiva. La maternidad y la paternidad son valores sociales que, a mi juicio, son absolutamente imprescindibles no solo para el presente sino también para el futuro del conjunto de España. Los horarios laborales no pueden ser un impedimento como lo es hoy en día. Solo así sembraremos una verdadera ética del cuidado que conceda importancia a la atención a nuestros seres queridos y de esa manera podremos allanar el camino para que los hombres, mayoritariamente, dejen de regalar su tiempo personal al trabajo y puedan cuidar también a sus mayores y a sus hijos. Así, de una vez por todas, las mujeres no serán las únicas disponibles para ello. Este es el camino hacia una auténtica ética de la igualdad que reordene nuestras prioridades sociales y a la justicia entre hombres y mujeres.

Amigas y amigos, hoy en día se antepone la disponibilidad al talento, la estética de la presencia en el puesto de trabajo frente a la propia productividad eficiente y por eso tenemos que, entre todos, cambiar las cosas.

Desde el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad hemos diseñado una batería de acciones que faciliten esa conciliación familiar y laboral mediante un plan integral de apoyo a las familias que estará disponible los próximos meses. En él se premiarán acciones positivas en la propia empresa, empresas familiarmente responsables, promoviendo la involucración de hombres y mujeres en la misma causa.

Poniendo en marcha nuevas prácticas, les quiero anunciar hoy que en diciembre de este año vamos a lanzar una experiencia piloto, por lo tanto, vamos a valorar cómo funciona sobre nuevos planes de conciliación. Para ello hemos elegido doce localidades españolas, doce municipios de distintos ámbitos geográficos y distintas realidades sociales, en los cuales el Ministerio, conjuntamente con la Federación Española de Municipios y Provincias y con los agentes sociales, vamos a intentar allanar el camino que nos permita llegar a esos planes de conciliación que realmente sean viables y efectivos. Hemos dedicado unos recursos, que no son muchos pero que creo que son suficientes, en torno a un millón y medio de euros para este plan y de este programa van a salir iniciativas como el fomento de guarderías en zonas industriales y empresariales, acuerdos para la regularización de horarios que es fundamental, acciones de formación, apuesta por la asociación... En definitiva, las herramientas que propicien que cada vez estemos más cerca de esa anhelada conciliación real y efectiva entre hombres y mujeres. Racionalizar horarios es conciliar, es corresponsabilizar y desarrollar una vida profesional, familiar y personal que sea plena y satisfactoria, no solamente para individuos sino para el conjunto de la colectividad.

Quiero finalizar felicitando a la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, a nuestro querido Ignacio Buqueras, por todas las aportaciones que han nacido

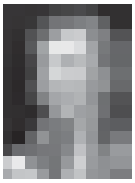
de este Congreso. Asimismo, quiero destacar que todo este esfuerzo es útil, que toda esta información es analizada con rigor por parte de nuestro Ministerio y que se está debatiendo con más capacidad de transformarse en realidad que nunca.

Sentíos orgullosos de estas aportaciones. Estoy seguro de que podemos llegar a una nueva ética del tiempo que nos permita ejercer esa maternidad y esa paternidad a muchos de nosotros, y que valore la vida personal y familiar tanto como la laboral.

Al final, lo que es bueno para los españoles es bueno para España.

Enhorabuena y muchas gracias.

Dña. Luisa Fernanda Rudi Úbeda
Presidenta del Gobierno de Aragón



Supone para la Comunidad Autónoma de Aragón un motivo de especial satisfacción el que hayan elegido la ciudad de Zaragoza para celebrar el VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles.

También es un honor para mí, como Presidenta de Aragón, participar en este acto de clausura de un Congreso en el que se ha reflexionado sobre cómo mejorar la utilización del tiempo, así como sobre las posibles ventajas que acarrearía la adaptación de nuestros horarios a los del resto de los países de la Unión Europea.

Este Congreso ha constituido, estoy segura, el marco propicio para compartir sus experiencias y propuestas con el objetivo de conseguir unos horarios racionales, al tiempo que les ha ofrecido, sin duda, la oportunidad a quienes se han desplazado desde otros lugares, de conocer nuestra Comunidad Autónoma y su capital Zaragoza, en la que con toda seguridad se habrán sentido bien acogidos.

Pero, permítanme, que mis primeras palabras sean para felicitar a todos los que con su esfuerzo han hecho posible la celebración de este Congreso y, muy especialmente, a los miembros del Comité Organizador.

Este VIII Congreso Nacional, celebrado bajo el título genérico de *"Horarios racionales, ya"*, ha pretendido concienciar a todos los estamentos de la sociedad española acerca de la necesidad de un mejor uso del tiempo.

Racionalizar y flexibilizar los horarios laborales, para su normalización con los de los demás países europeos, debe conllevar a su vez la conciliación de la vida personal y familiar, la igualdad o la corresponsabilidad en la asunción de las tareas familiares.

Señoras y señores,

Son muchas las opiniones autorizadas que afirman que la conciliación de la vida familiar y personal con la laboral y la posibilidad de desarrollarse plenamente fuera del ambiente de trabajo, pueden ayudar a mejorar la productividad de los trabajadores de forma individual y, por extensión, de manera agregada; siendo, en todo caso, conscientes de que la mejora de la productividad se producirá no como consecuencia de la adopción de una única medida o de un cambio concreto en un sector determinado.

La conferencia inaugural y las diferentes mesas redondas que se han celebrado han incidido desde diversas perspectivas, dado el perfil también diverso de los ponentes e invitados especiales, en todos estos aspectos vinculados a una gestión racional y eficiente del tiempo.

La organización del tiempo se ha convertido en una cuestión de carácter global. El actual entorno internacional determina una ineludible tendencia hacia la regulación y el interés por estas cuestiones.

La Unión Europea en sus Directivas está considerando de manera cada vez más intensa estos aspectos y, en esta línea, determinadas empresas vienen adoptando medidas singulares, normalmente convenidas con los representantes sindicales, con el objetivo de racionalizar los horarios y hacerlos convergentes con los países de economías más avanzadas.

Ello significa tanto la incipiente sensibilización de empresarios y sindicatos hacia estos aspectos, como el reconocimiento de que un mejor ambiente laboral, derivado de una mejor organización del tiempo, puede ser un elemento estratégicamente relevante a la hora de medir la competitividad y la productividad de las empresas.

Los actores de la vida pública y los gestores económicos y sociales deben explorar nuevas propuestas en este ámbito que ayuden a conseguir los objetivos últimos expresados en este Congreso.

Estas nuevas propuestas que van desde la puesta en marcha de prácticas organizativas relativamente recientes en el mundo empresarial, en las que se promueven estructuras de decisión de carácter horizontal con mayor autonomía de los trabajadores y más presencia del trabajo en equipo, a las actuaciones en el ámbito de las Administraciones Públicas, o hasta la sustitución de la cultura del "presentismo" por la cultura de la eficacia en la búsqueda de una mayor productividad y organización propia del tiempo, son propuestas que deben ser analizadas y/o evaluadas.

Es necesario, en todo caso, ser prudente sobre los cambios necesarios para cumplir estos objetivos. Algunos serán más inmediatos en la medida en que se ciñen a la modificación de algún aspecto de la normativa vigente. Sin embargo, otros requerirán de más tiempo para que sus efectos sean visibles al estar relacionados con hábitos y costumbres sociales.

En todo caso, este Congreso ha sido un marco de reflexión y conocimiento sobre las pautas para una mejor gestión del tiempo. La conveniencia de dicha reflexión no solo lo es en sí misma, sino desde la perspectiva que supone ofrecer a los diferentes agentes, gestores públicos, empresarios y trabajadores, líneas de acción o escenarios precisos que pueden resultar de utilidad en su actuación.

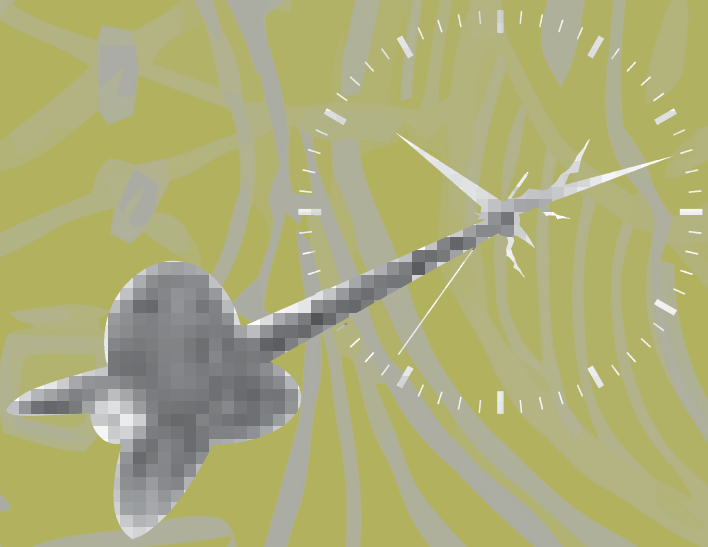
Estoy segura de que estos días que han pasado en nuestra tierra han sido días de debates enriquecedores, reflexiones de futuro y propuestas de actuación, como también lo estoy de que la argumentación serena y el riguroso contraste de pareceres han sido las guías del Congreso que ahora termina.

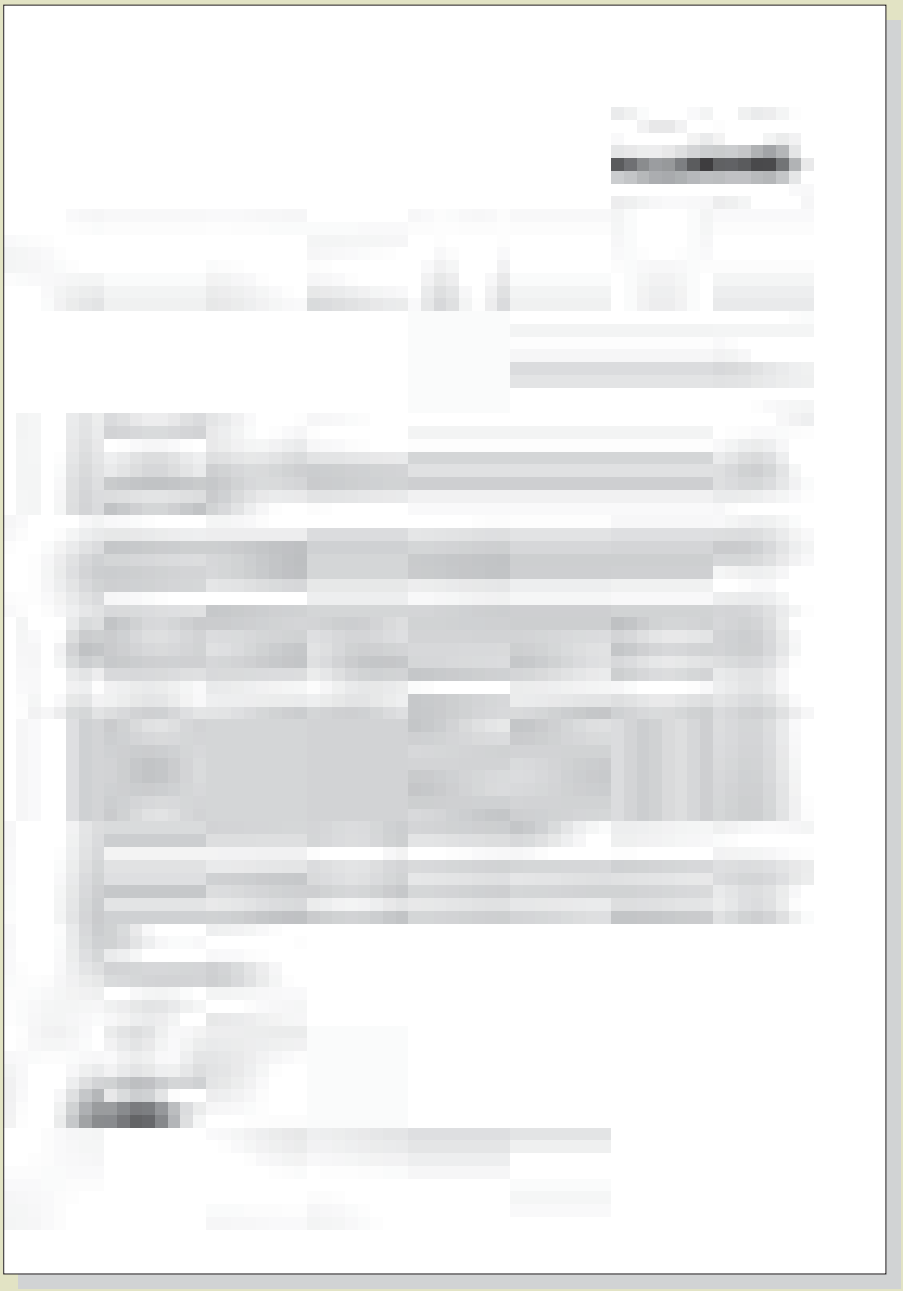
Debemos ahora todos seguir trabajando para que las propuestas aquí acordadas sobre racionalización de horarios se conviertan en una realidad efectiva en nuestra vida económica y social.

Buenos días y muchas gracias.

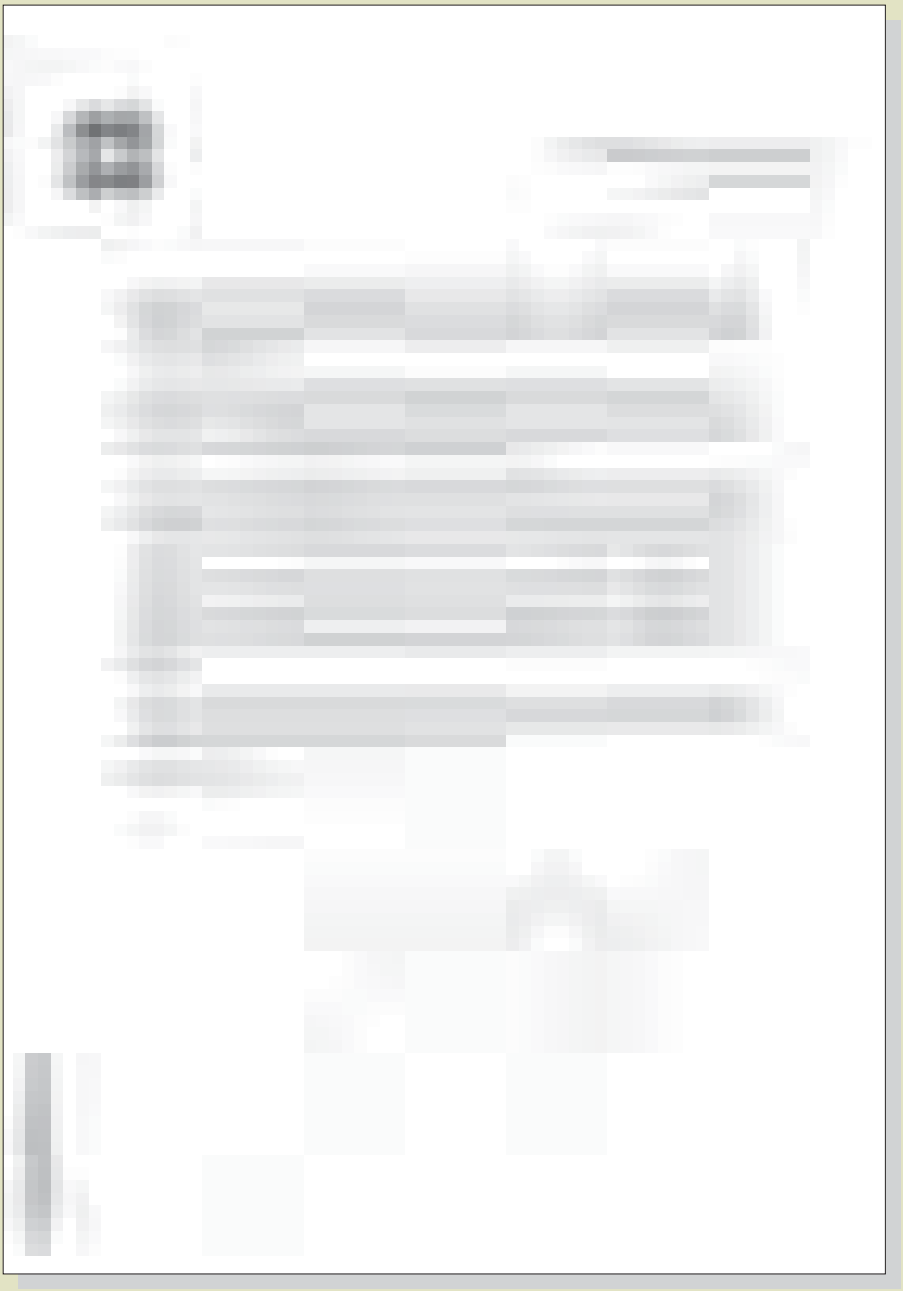
De izda. a dcha.: Dña. Rosa Plantagenet-Whyte, D. Ignacio Buqueras y Bach, Dña. Luisa Fernanda Rudi Úbeda, D. Juan Manuel Moreno Bonilla y Dña. Carmen Quintanilla Barba.

7. Testimonios

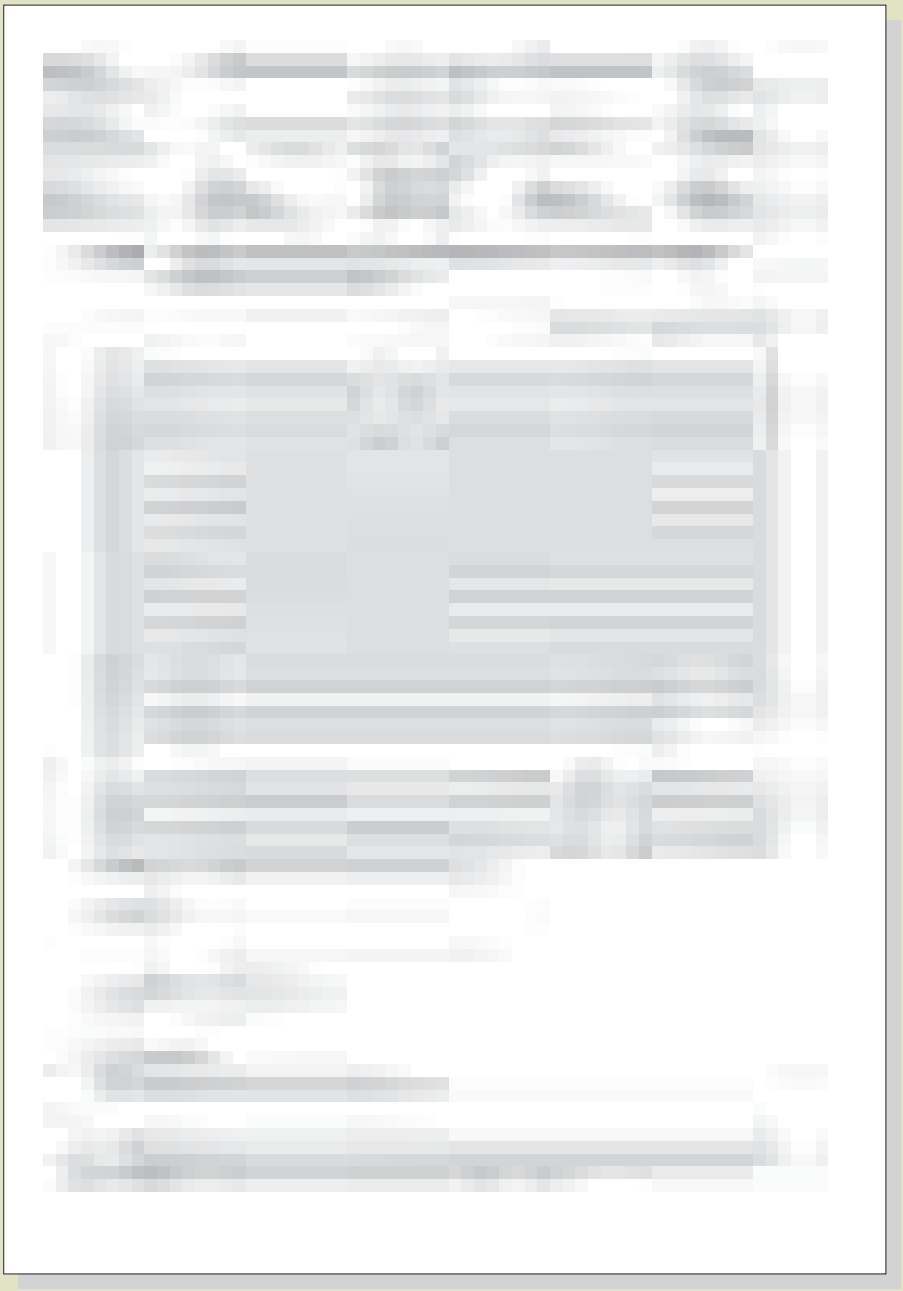




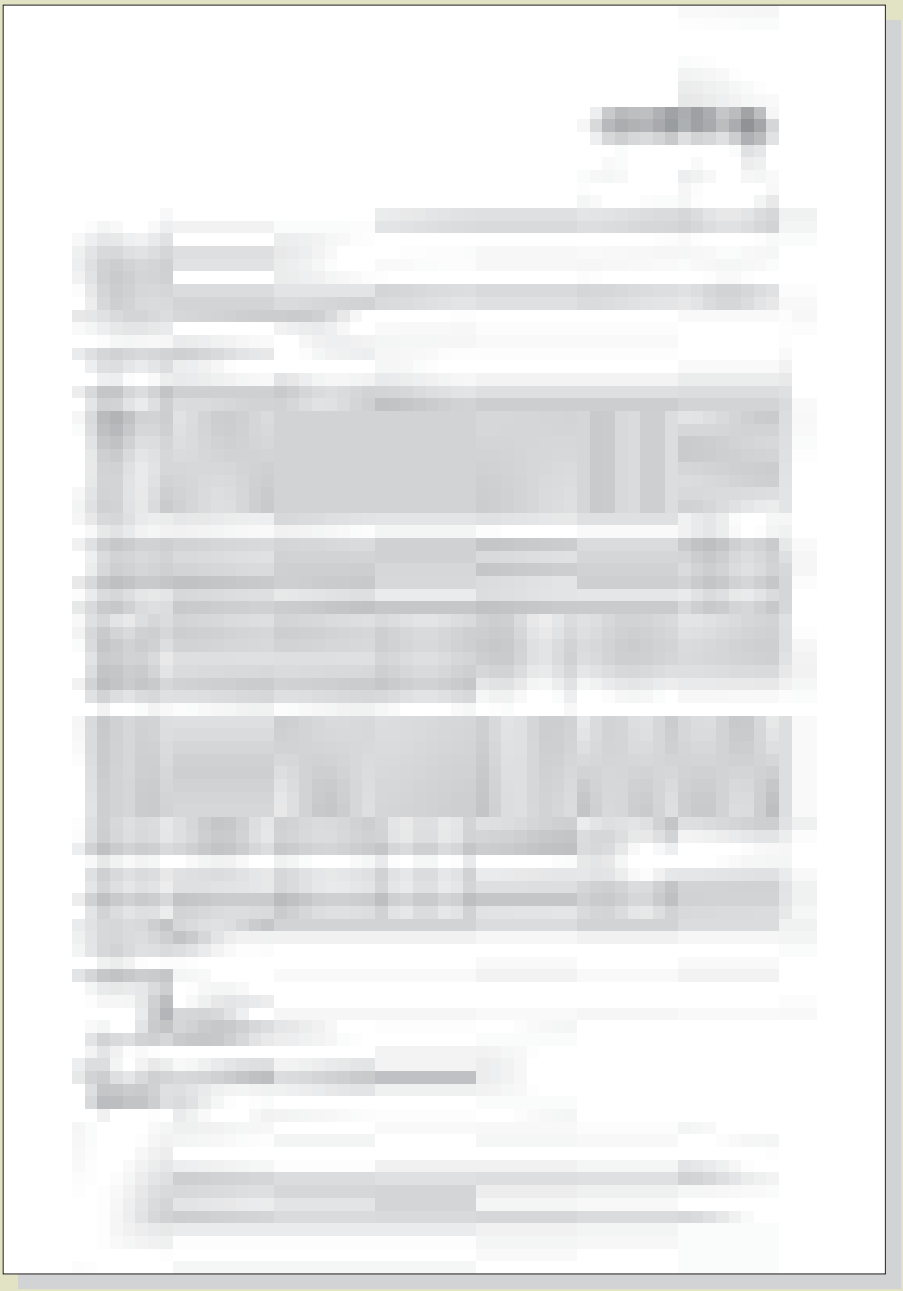
Dña. Ana Bujaldón
Presidenta de FEDEPE



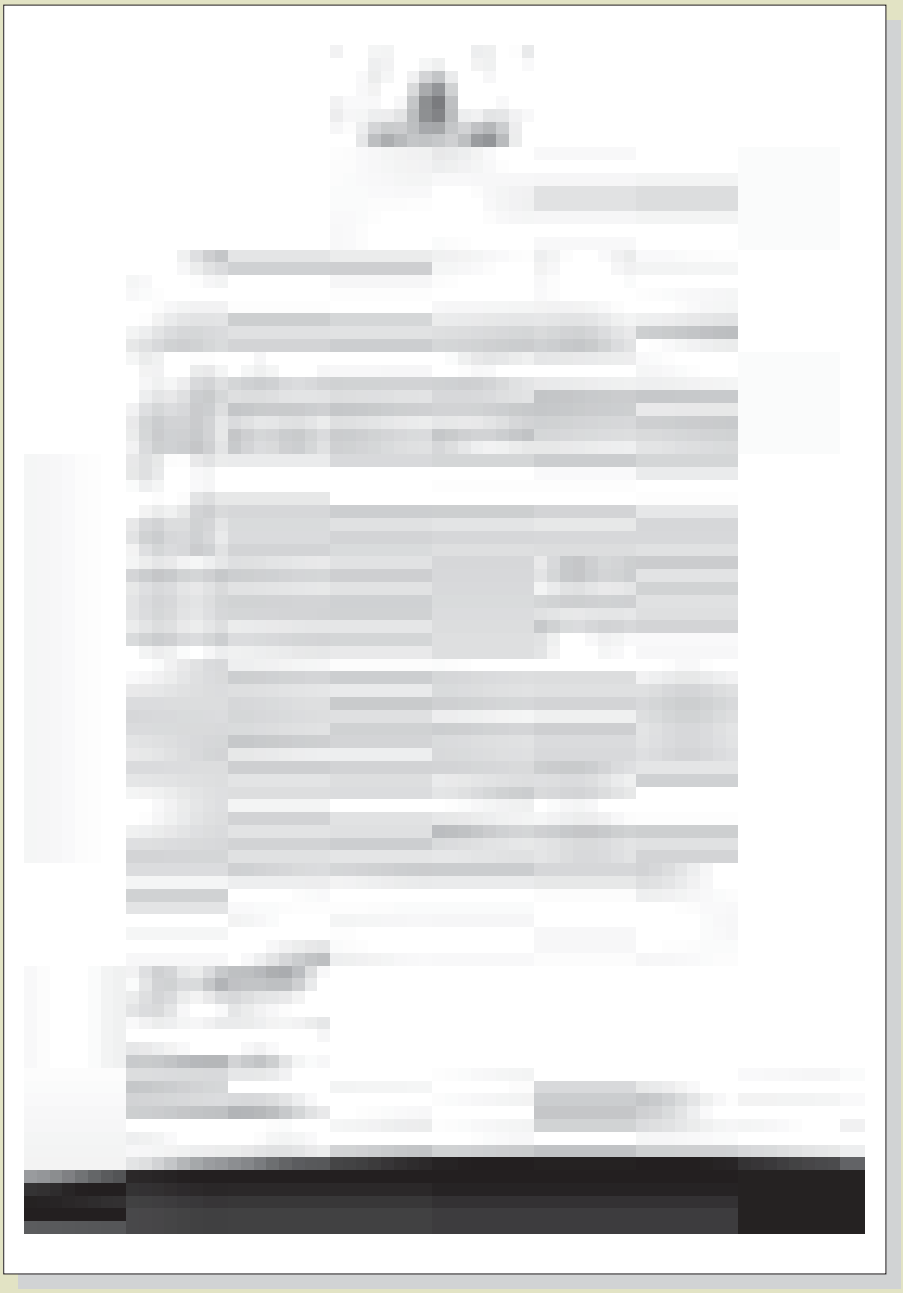
Dña. María Dolores de Cospedal
Secretaria General del Partido Popular



D. Javier Cremades
Presidente de Cremades & Calvo-Sotelo

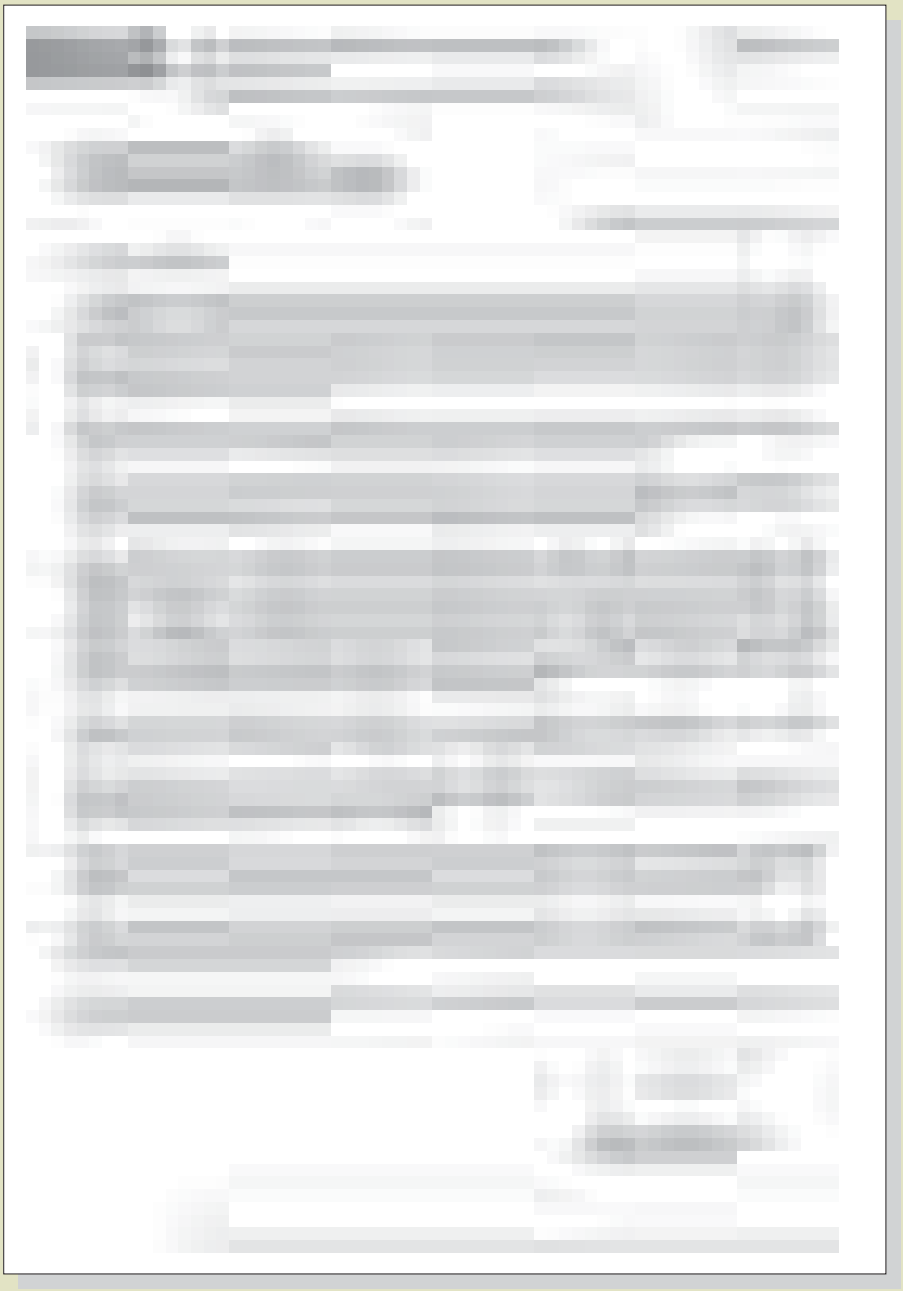


D. Álex Cruz
Presidente y Consejero Delegado de Vueling, S. A.

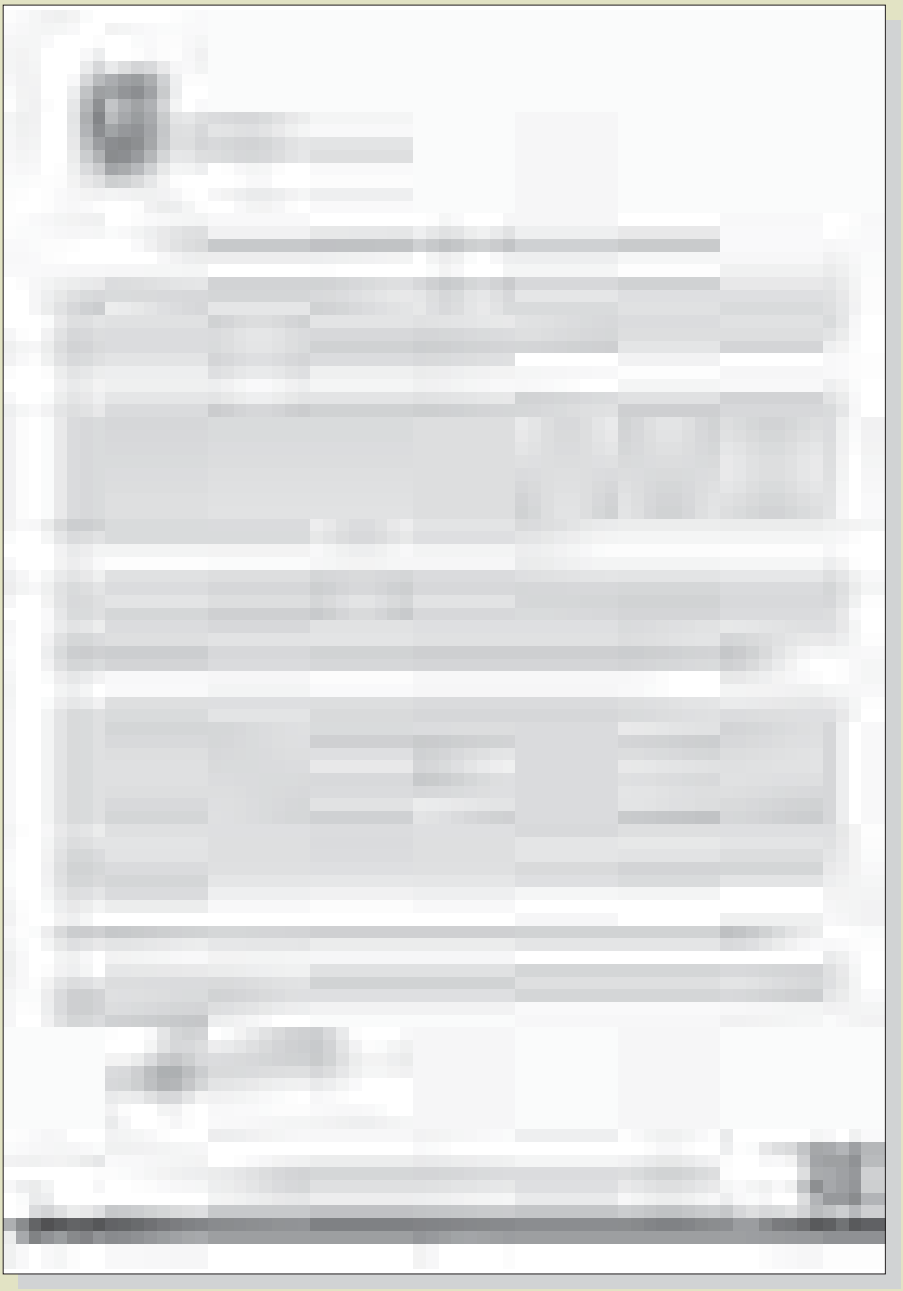


D. Daniel Espinosa Arjona
Socio Director de Hermosilla Estudio Jurídico

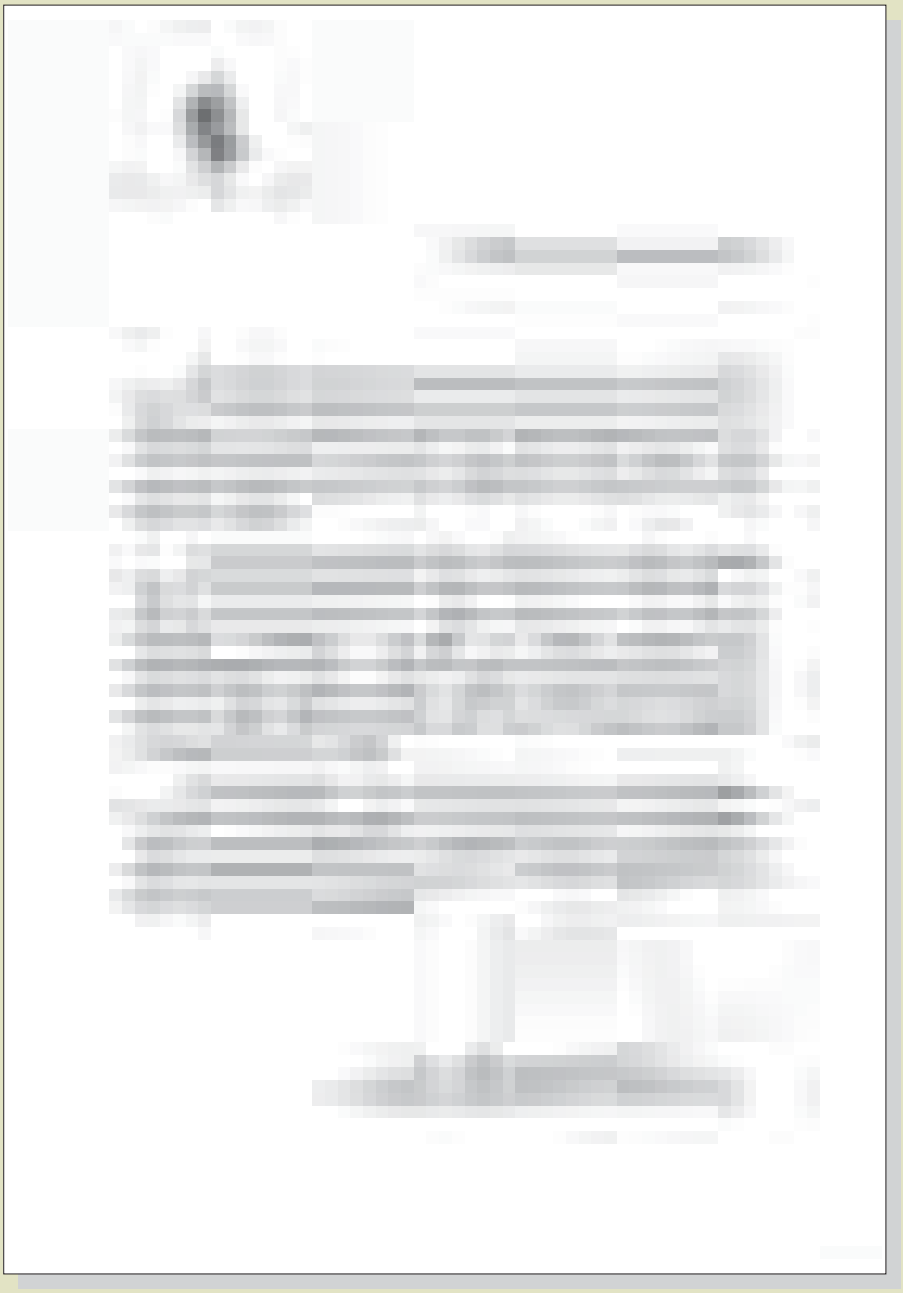
D. Nicolás Fernández Guisado
Presidente Nacional de ANPE



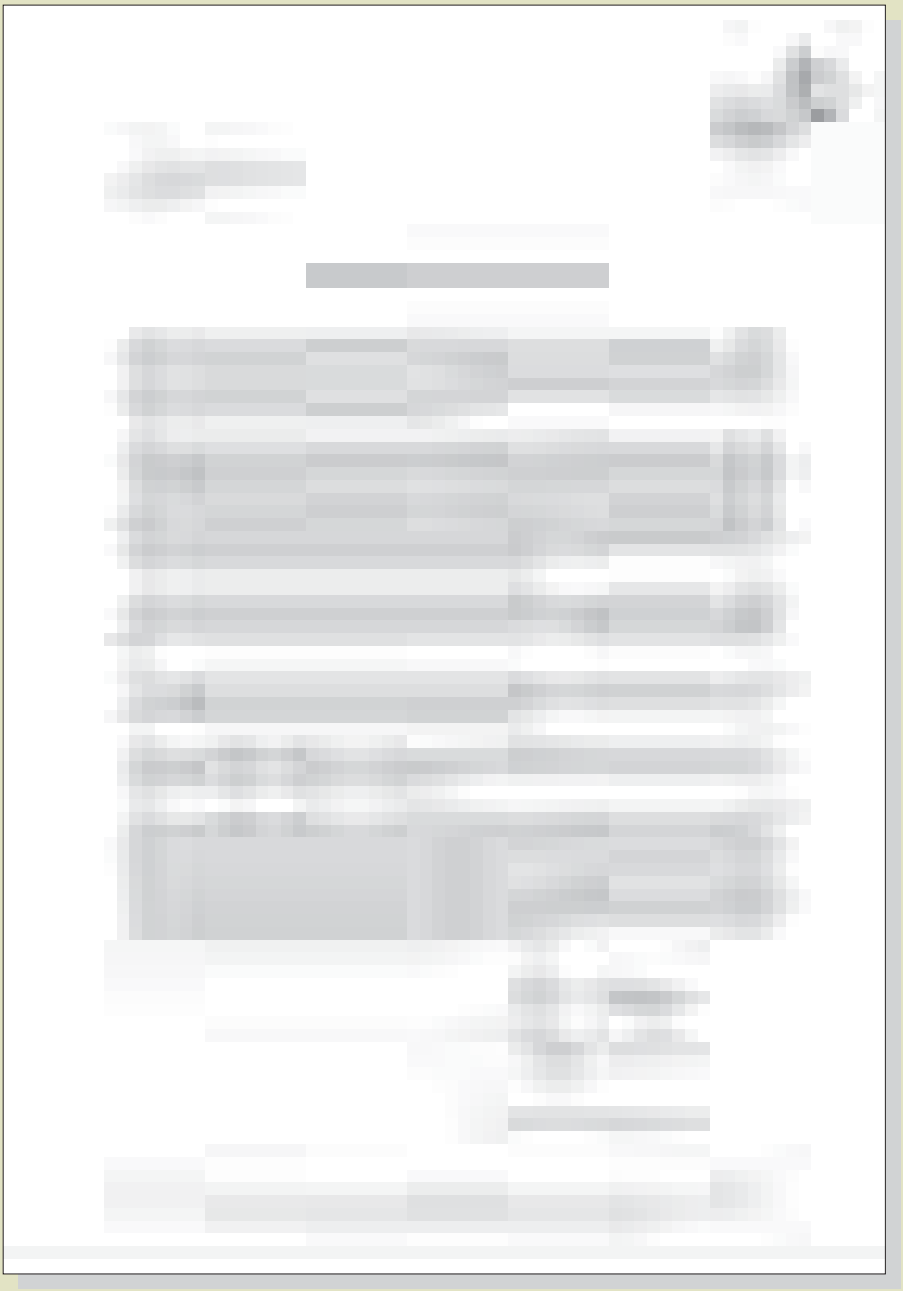
D. Ignacio Fernández Toxo
Secretario General de CC. OO.



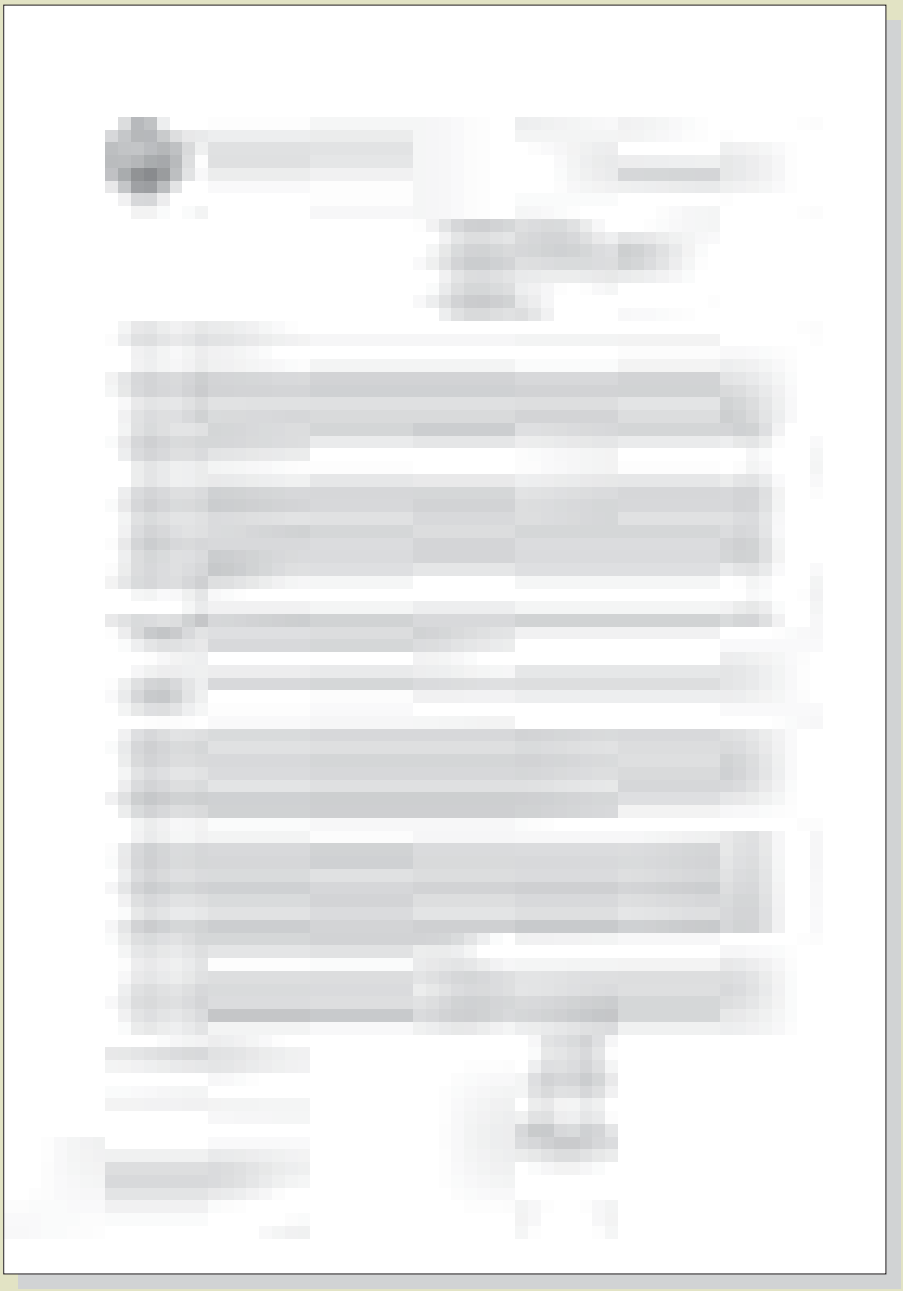
Padre Ángel García
Presidente Fundador de Mensajeros de la Paz



Dña. María Josefa García Cirac
Presidenta de las Cortes de Castilla y León

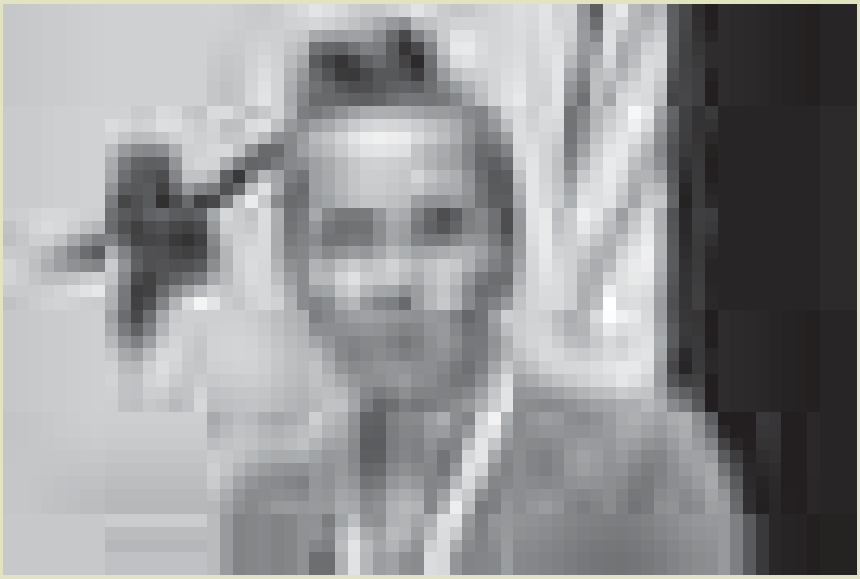


Dña. Eva Holgado Pascual
Presidenta de la Federación Española de Familias Numerosas

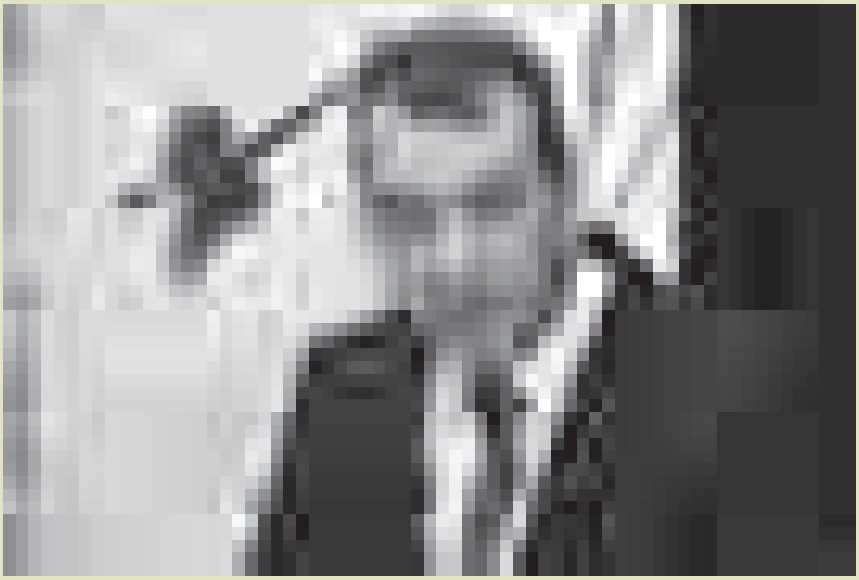


D. Cándido Méndez
Secretario General de UGT

Los testimonios en imágenes



Dña. Ana Bujaldón.

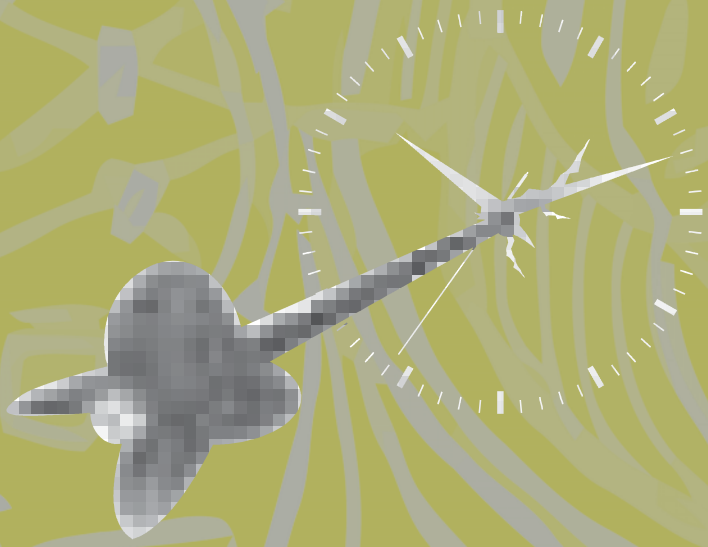


D. Daniel Espinosa Arjona.

D. Nicolás Fernández Guisado.

Padre Ángel García.

8. Comunicaciones



D. Josep María Adell
Dr. Arquitecto. Directivo de ARHOE

Preside la entrada de este Aula Magna, una foto de Albert Einstein, junto al texto que recuerda que los días 12 y 13 de marzo de 1923, impartió sendas conferencias sobre la Teoría de la Relatividad y la Estructura del Espacio.

Figura 1. Miembros de la Mesa de Clausura (de izquierda a derecha): Dña. Rosa Plantagenet-Whyte, D. Ignacio Buqueras y Bach, Dña. Luisa Fernanda Rudi Úbeda, D. Juan Manuel Moreno Bonilla y Dña. Carmen Quintanilla.

1. Einstein: "*¿qué sabe el pez del agua en que nada?*". Sin duda haciendo referencia a qué sabemos nosotros del universo en el que habitamos.

2. Einstein: "*todos somos unos ignorantes, lo que ocurre es que no todos ignoramos las mismas cosas*".

3. Einstein al final de su vida y viendo las consecuencias de aplicar su investigación donde el tiempo y el espacio están interrelacionados ($E = mc^2$) en la bomba atómica, dijo: "*si lo llego a saber me hago relojero*".

Hecho este preámbulo, ya no nos queda ninguna duda: **"EL HOMBRE ES TIEMPO"** y debemos emplearlo sabiamente (Figura 2).

Figura 2.

Luego nuestro tiempo, es decir, nuestra vida, transcurre con la trayectoria alrededor del sol durante un año, junto con el giro diario de la tierra sobre sí misma, que dividimos en 24 partes temporales iguales, de utilización muy diferenciada según cada tipo de trabajo y que nos marca el ritmo circadiano en nuestro planeta (Figura 3).

Son múltiples y variadas las formas de entender el tiempo por el hombre. Sin embargo, es un hecho indiscutible que *"el tiempo de cada persona es solo el tiempo de su existencia"*. En otras palabras, estamos en el tiempo mientras vivimos y, por lo tanto, las 24 horas diarias debemos de emplearlas, tanto las diurnas como las nocturnas, como un bien fundamental y exclusivo (Figura 4).

Aprovechar el tiempo durante la vida de uno mismo, en beneficio propio, el de su familia, amistades, *hobbies,* etc., logrando además un adecuado trabajo para que la sociedad prospere, es algo que hay que lograr conciliar.

Figura 3.

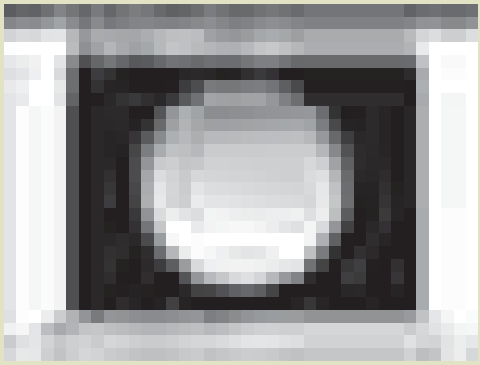


Figura 4.

Imaginemos que cada uno de nosotros constituye un pequeño planeta que gira sobre sí mismo y que a su vez puede subdividirse en 24 unidades de 1 h, o bien en dos partes de 12 h, en tres partes de 8 h o en cuatro partes de 6 h, lo que puede dibujarse como anillos planetarios (Figura 5).

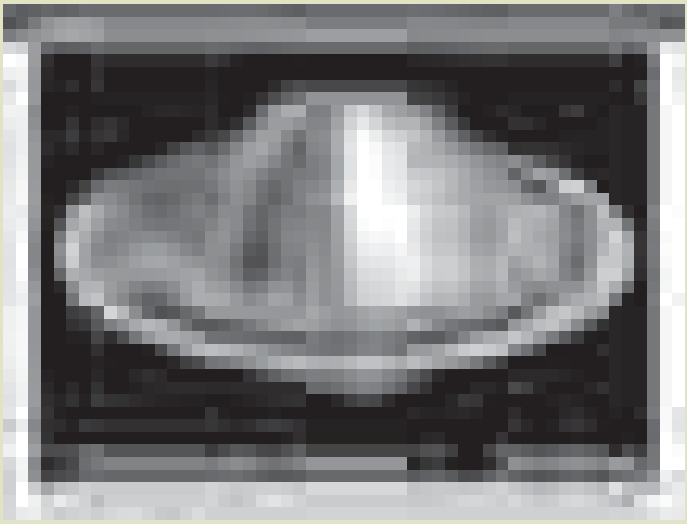


Figura 5.

Así pues, el tiempo del día se divide en 24 horas, las cuales tenemos que dedicar a los nuestros, a descansar y a trabajar, logrando el equilibrio de estas tres exigencias humanas y sociales, fundamentales para la humanidad.

La forma de dividir las 24 horas del día del "Homo Tempus" según sean nuestras actividades, puede tener distintas agrupaciones (24 h, 12+12 h, 8+8+8 h, 6+6+6+6 h) con las desventajas o ventajas que, como veremos, ello implica (Figura 6).

Figura 6,

En la actualidad y en contra de lo que ocurre en el conjunto de los países europeos, en España dedicamos 4/4 del día, 12 h, es decir, la mitad del día, para el trabajo (Figura 7).

El anillo horario lo dividimos en 4 partes iguales, empleando 2 en el trabajo.

La prueba la tenemos en que trabajamos de 8 a 13 horas con un amplio descanso de 13 a 15 horas, que suman 3 horas que empleamos para comer normalmente cerca del trabajo, para volver a entrar en el trabajo a las 15 horas y salir a las 18 horas, impidiéndonos todo ello la conciliación familiar con las consecuencias negativas que ello implica para el desarrollo social de nuestros hijos (Figura 8).

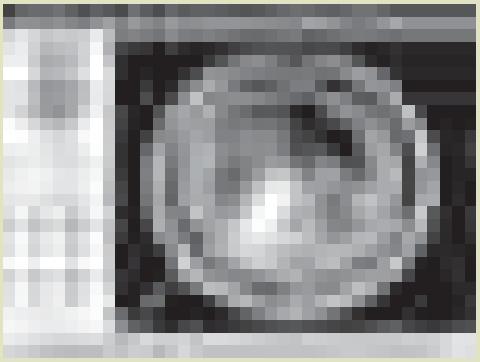


Figura 7.

Figura 8.

Por el contrario si hacemos una jornada de trabajo continuo, entrando a las 8 para salir a las 16 horas con un ligero descanso para comer de media hora o tres cuartos, podremos llegar a casa mucho más temprano para lograr la conciliación (Figura 9).

El anillo horario se nos divide en 3 partes iguales y solo 1 la empleamos en el trabajo.

Con la flexibilidad en el horario de trabajo y pudiendo conciliar con nuestras actividades personales o familiares, lo que es un logro inexcusable para el buen futuro de la sociedad, se consigue además rendir más en el puesto de trabajo.

A ello hay que añadir la ventaja económica para las empresas, de que el horario continuo les proporciona un significativo ahorro energético, en electricidad y calefacción, con el resultado de una mayor productividad (Figura 10).

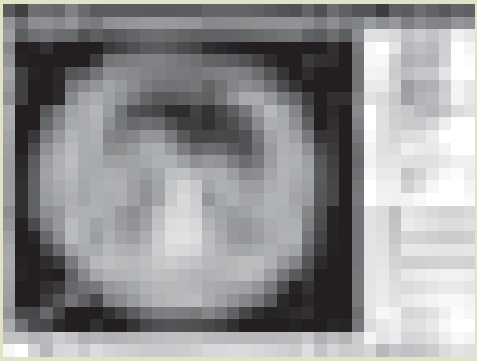


Figura 9.

Figura 10.

Si en lugar de la jornada partida que nos coge 1/2 día (= 2/4), nos decidimos por la jornada continua que solo nos coge 1/3 del día, nos queda mucho más tiempo para conciliación familiar, con mayor productividad, ahorro económico empresarial y pudiendo ganar hasta 4h para actividades alternativas (Figura 11).

Así pues, a la hora de repartir las 24 horas del día, es evidente que tanto los trabajadores como las empresas y administraciones, es decir, la sociedad, salen beneficiados si en vez de dedicar 2/4 del día (12 horas) al trabajo, solo le dedican 1/3 del mismo (8 horas), lo que para lograrlo solo hay que quererlo, poniendo los medios para ello en beneficio de todos: 8 horas para dormir, 8 para trabajar y 8 para nuestras propias actividades y/o familiares (Figura 12).

Si España tuviera la hora que geográficamente le corresponde con el meridiano de Greenwich (que pasa por Aragón), es decir, la misma hora de Londres, se simplificaría mucho el conjunto de nuestras actividades humanas (Figura 13).

Figura 11.

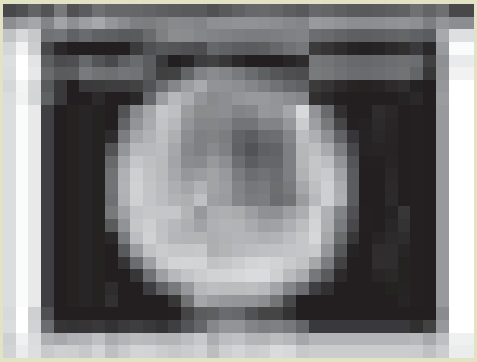


Figura 12.

Al volver la hora de España a la del Reino Unido, después de que ambos países la cambiaron solo durante la segunda Guerra Mundial, retomándola Inglaterra y no España a su hora GMT, se favorecerá el ritmo circadiano humano, al coincidir la hora local con la solar. Además, al quedarnos con una hora menos respecto a centroeuropa, se facilita mucho más el bajar hasta las once de la noche el *prime time* televisivo, con los partidos de fútbol, en beneficio del conjunto de los españoles y europeos (Figura 14).

Por todo ello se propone que el 28 de marzo de 2014, no se toque la hora para quedar automáticamente instalados en nuestro huso horario natural (el de hace 71 años), que se corresponde al meridiano de Greenwich, quedando Madrid y Londres con la misma hora (manteniendo 1 hora menos para Canarias por estar situada un huso más al oeste).

Figura 13.

Figura 14.

ARHOE (Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles) con el fin de incentivar al conjunto de las empresas de este país a que consigan un mayor beneficio económico, ofreciendo como opción la jornada continua y flexible a sus empleados, ha creado el "Certificado de AHORA - ARHOE" (Figura 15) que expresa gráfica y textualmente, la necesidad de "A" Aplicar; "HO" Horario; "RA" Racional, es decir, "AHORA" (Figura 17).

Este Certificado de ARHOE (Figura 16) se plantea de acuerdo con AENOR (Asociación Española de Normalización) y en colaboración con la Fundación Másfamilia, cuya actividad principal está en lograr la conciliación familiar en el trabajo, añadiéndose a todo ello un plus de exigencia a las empresas, al certificar su horario continuo una vez medido, en beneficio del trabajador, del ahorro energético y del desarrollo social de nuestro país.

ARHOE se encargará de auspiciar esta nueva necesidad empresarial intercediendo para ello con la Administración para lograr obtener beneficios fiscales y/o sociales para las empresas que adquieran este Certificado de "AHORA - ARHOE". Para la obtención de este Certificado, deberá demostrarse y controlar de forma cronometrable en el tiempo, que se cumple con las exigencias del mismo.

Figura 15.

Figura 16.

Por tanto, *"nuestro tiempo es nuestra vida": "Homo esse tempus"*. Y nuestra vida la debemos aprovechar al máximo en beneficio propio, de los nuestros y de la sociedad en la que vivimos y donde nos desarrollamos.

Figura 17.

En conclusión: "AHORA" ¡¡Horarios racionales ya!!

Dña. Lourdes Ciuró
Diputada de CiU. Portavoz de la Comisión de Igualdad del Congreso de los Diputados

Está muy generalizada la voluntad, el sentir y la convicción de que debemos trabajar para conseguir unos mejores horarios laborales en beneficio de la corresponsabilidad y la tan anhelada conciliación y en beneficio de lo que es a la vez muy importante: la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Los poderes públicos no son una excepción en este sentir y es una grata y buena noticia que el Congreso de los Diputados haya estado trabajando los últimos ocho meses en esta dirección mediante la creación a instancias del Grupo Parlamentario de Convergència i Unió, de una Subcomisión, en el seno de la Comisión de Igualdad de la Cámara, para el estudio de la Racionalización de Horarios, la Conciliación personal, familiar y laboral y la Corresponsabilidad, de la cual se han obtenido conclusiones y medidas concretas para avanzar en esta demanda generalizada de la sociedad.

Desde CiU estamos convencidos de que los avances en esta materia, no solamente incidirán de manera positiva en beneficio de las personas mejorando su calidad de vida sino que las mejoras que seamos capaces de implementar, inmediatamente se convertirán en beneficios al servicio de la mejora de la competitividad y, por lo tanto, al servicio de la recuperación económica.

Estamos hablando, pues, de medidas que deben implementarse porque el país lo requiere.

CiU se marcó como objetivo que las conclusiones de la Subcomisión se alejasen de la inconcreción de los verbos impulsar, promover y fomentar, para recalar en el ámbito de los objetivos concretos.

Ciertamente, hemos tenido la oportunidad de escuchar a numerosas personas expertas en la materia y ha sido como resultado del debate, que se han formulado una serie de conclusiones que inciden en diferentes ámbitos y que en gran medida, coinciden con muchísimas de las propuestas que desde ARHOE se vienen defendiendo y trabajando desde hace ya muchos años. Quiero aprovechar el inciso para reconocer la gran labor que viene desarrollando ARHOE desde el convencimiento de que su persistente trabajo, ha hecho posibles los avances que en esta materia se van produciendo.

Las medidas que recogen las Conclusiones de la Subcomisión, abarcan diferentes aspectos y ámbitos sociales, laborales, administrativos, de ocio, etc. Así se proponen medidas que afectan al ámbito de la administración pública, como la compactación de la jornada laboral en sus centros, la adopción de medidas de flexibilidad en sus turnos o favorecer la contratación de aquellas empresas privadas para la prestación de servicios, que cumplan con los planes de igualdad o cuenten con medidas que favorezcan la conciliación y la corresponsabilidad.

Se propone, también, que la negociación colectiva incluya con mayor contundencia la inclusión de medidas de conciliación y corresponsabilidad en los convenios colectivos y todo ello reforzado con mayores sistemas de control de la Inspección de Trabajo sobre el cumplimiento de las cláusulas normativas de los convenios colectivos.

Se solicita un marco de horarios comerciales donde el comerciante y los trabajadores tengan derecho a conciliar su vida personal, familiar y laboral.

Se reclama un cambio cultural que erradique la plena disponibilidad como valor central de la relación laboral y se presenten alternativas al presencialismo. Las empresas corresponsables, que adoptan nuevos modelos de gestión de recursos humanos basados en la flexibilidad, nuevas formas de organización del trabajo y la flexiseguridad son empresas muy valoradas por las trabajadoras y los trabajadores.

Otra de las conclusiones a la que llega la Subcomisión es que el actual tratamiento normativo de temas como el permiso de lactancia, la reducción de la jornada y excedencia para el cuidado de los hijos, la carencia de licencias parentales, la posible implantación de permisos de corta duración por indisposiciones temporales infantiles o el actual marco regulador del trabajo a tiempo parcial, debe revisarse desde la óptica de la conciliación y la racionalización horaria.

En lo que a permisos maternales y paternales se refiere, el actual sistema consolida la división sexual del trabajo e influye negativamente en la tasa de natalidad. Los permisos deben ser personales e intransferibles. Entre las muchas propuestas planteadas, las más contempladas han sido:

1. Un permiso parental inicial de dos semanas obligatorio, simultáneo para las dos personas.
2. Un permiso parental para la crianza de dieciséis semanas, cuatro de ellas obligatorias. El resto son intransferibles y deben tomarse durante los dieciocho meses posteriores al nacimiento, adopción o acogimiento.

Se propone actualizar el permiso de lactancia y modernizarlo, viendo como algo muy positivo el hecho de que se haya ampliado la titularidad del padre.

Por último, en lo referente a este tema, debería analizarse el efecto negativo que una duración excesiva de la excedencia, utilizada mayoritariamente por las mujeres, pueda tener sobre el mantenimiento de su empleo.

En el terreno de las jornadas laborales, y considerando que el Estado español es el tercer país de la Unión Europea con las jornadas más largas y además, la cultura de trabajo de la prolongación de la jornada y la irregularidad e imprevisibilidad de los horarios, tiende a expulsar a las mujeres del mercado laboral, dificultando enormemente además la posibilidad de compaginar la vida laboral y personal.

Por este motivo, la Subcomisión ve necesario emprender iniciativas legislativas transversales que nos encaminen a unos horarios de vida más acordes con los de los países de la Unión Europea, puesto que los horarios laborales son la base de la conciliación.

Disponer de horarios flexibles y racionales, además, es un elemento de adaptabilidad que redunda en un incremento de la competitividad y beneficia tanto a los trabajadores como a las empresas.

En lo referente a los horarios escolares, se propone que los escolares empiecen más tarde y se establezca la jornada partida, con una breve pausa para comer. Es necesario adaptar horarios y vacaciones escolares a los horarios laborales.

Se recoge además la necesidad de que las televisiones públicas y privadas adelanten las horas de emisión de los informativos, para adelantar de ese modo los horarios *prime time.*

Otros aspectos a tener en cuenta son la organización del tiempo y del espacio de trabajo: sería muy beneficioso reconsiderar la figura del contrato parcial, del trabajo a distancia y de la forma de relacionarnos con nuestras empresas, así como el horario basado en la jornada continua con una breve pausa para comer.

Se recomienda, además, valorar el coste y las consecuencias que supondría volver al huso horario occidental europeo, el que geográficamente le correspondería al Estado español. Este cambio horario corregiría, según la Subcomisión, el déficit de sueño que arrastran los ciudadanos y que afecta a la productividad, al absentismo laboral y al estrés.

A todo lo enumerado anteriormente, la Subcomisión demanda la necesidad de continuar trabajando por la racionalización de los horarios de los servicios públicos de atención a menores, guarderías y servicios educativos complementarios.

En definitiva, un conjunto de conclusiones que emplazan al Gobierno a su estudio y valoración a los efectos de que puedan ser implementadas.

Esperamos, pues, que dé cumplida respuesta en relación a este emplazamiento y que el año que viene podamos ya valorar cuáles han sido las primeras medidas adoptadas en beneficio de la racionalización horaria, la conciliación y la corresponsabilidad.

Un reto cuya consecución ayudará, sin duda, a la recuperación económica.

Dña. Dolors Gordi
Secretaria de Familia del Departamento de Bienestar Social y Familia de la Generalitat de Cataluña

Planteamiento en clave de oportunidad

A las puertas del vigésimo aniversario del Año Internacional de la Familia proclamado por las Naciones Unidas, el 2014 debe ser una ocasión, una magnífica oportunidad para concretar políticas que favorezcan la conciliación a través de un uso racional del tiempo. Concebimos dicho año como un marco óptimo que nos permitirá avanzar en la hoja de ruta para racionalizar la organización y las divisiones del tiempo, por un lado, el destinado a trabajar y, por otro, el tiempo dedicado a la familia y al ocio.

Es necesario interpretar los esfuerzos invertidos en este sentido en clave de inversión. La posibilidad de dedicar más tiempo a la familia tiene consecuencias a medio plazo favorables no solo en el seno de la misma sino para el conjunto de la sociedad. La felicidad y cohesión familiar tienen un impacto determinante en el bienestar de la sociedad y en fortalecer sus valores. La familia es por ende una unidad clave en la transmisión de esos valores que impregnan la sociedad, la fortalecen y la enriquecen.

Es por ello imprescindible incidir en la racionalización del tiempo destinado a trabajar y sobre el que pivota el resto del tiempo disponible, personal y familiar. Favorecer la flexibilidad en el marco laboral, aprovechando de modo más exhaustivo las posibilidades que ofrecen las TIC, mejorar la satisfacción del trabajador y regirse por nuevos criterios de valoración de la calidad del trabajo, constituyen retos para nuevos horizontes del trabajo valorado por su excelencia.

Cambio de paradigma

Resulta clave abordar el tiempo del trabajo porque condiciona el tiempo disponible y de calidad destinado a la familia y compartido con sus miembros.

Hace falta pues un cambio de paradigma de los criterios de evaluación de la productividad, en la que hasta ahora se han tenido muy en cuenta las horas presenciales en el lugar de trabajo (criterio que ha favorecido la promoción de trabajadores del género masculino).

Tanto desde la iniciativa pública como privada conviene valorar la productividad en base a resultados de acuerdo con criterios de calidad y excelencia, que encajen con medidas de promoción de la flexibilidad de horarios laborales. Y, a la vez, se deberían impulsar nuevos incentivos de producción que apunten a la satisfacción de los trabajadores.

La racionalización del tiempo de trabajo es la condición necesaria e indispensable para abordar otros aspectos relacionados con la calidad de tiempo en familia, como el tiempo de ocio y el tiempo compartido.

¿Cómo se implica el Gobierno de la Generalitat de Cataluña? Antecedentes, presente y mirada al futuro

El Gobierno de la Generalitat se ha implicado tradicionalmente en impulsar políticas que fortalezcan la unidad familiar. **En 1993 se aprobó el primer Plan integral de apoyo a las familias en Cataluña y pionero en España**, con la voluntad de incidir en aquellos aspectos que repercuten en el desarrollo de las familias y en los factores determinantes para su fortalecimiento como son el acceso a la vivienda, el cuidado de los hijos, las relaciones intergeneracionales y la compatibilidad del trabajo con la vida familiar.

Asimismo, y con una clara apuesta para fortalecer e impulsar las políticas de atención y protección a la familia, en el año 2000 se creó la Secretaría de la Familia, órgano adscrito al Departamento de Bienestar Social, ahora Departamento de Bienestar Social y Familia, y en 2003 se aprueba la Ley de Apoyo a las familias como marco regulador.

Asimismo, el Gobierno de la Generalitat de Cataluña se ha dotado últimamente de un nuevo Plan Integral de Apoyo a la Familia concebido como una herramienta de planificación estratégica en el horizonte 2016. Este instrumento, de marcado carácter interdepartamental, concreta a partir de la detección de retos que se plantean para el bienestar y la cohesión familiar una serie de medidas y actuaciones acompañadas de dotación presupuestaria.

El **Plan integral de apoyo a las familias 2012-2016** se estructura en tres ejes que, a su vez, conllevan retos:

El Eje 1 orientado a la *Promoción de la familia como estructura social básica y la aceptación social de la diversidad familiar* marca los retos siguientes:

- Garantizar el acompañamiento, la información y la orientación.
- Favorecer la conciliación de la vida personal, profesional y familiar.
- Fortalecer las políticas de vivienda en función de las necesidades de las familias.
- Incrementar la participación de las familias en el proceso educativo.
- Reforzar las políticas que apoyan a las familias con personas con problemas de salud o dependencia.
- Promover el ocio en familia y el tiempo compartido.
- Fomentar deducciones fiscales y beneficios en tasas y precios.

El Eje 2, centrado en dar *Apoyo a la maternidad y acompañamiento a la familia en momentos de cambio en su ciclo vital*, establece los siguientes retos:

- Dar apoyo a la maternidad y a la familia que se forma.
- Ofrecer acompañamiento en las situaciones de nuevas incorporaciones a la familia.
- Ofrecer apoyo y atención especializada a las distintas situaciones familiares.

- Fomentar la participación de la gente mayor activa y aumentar las relaciones intergeneracionales.

Para el Eje 3, centrado en el *Apoyo a las familias en situaciones de vulnerabilidad*, se fijan los siguientes retos:

- Mejorar la protección de las familias en situaciones de pobreza y exclusión social o en riesgo de caer en alguna de las mismas.
- Prevenir y atender las situaciones de violencia que se producen en el marco de las familias.

Puede destacarse del Plan

De manera concreta podemos destacar del Plan medidas de flexibilización horaria en empresas privadas y Administraciones Públicas.

En este sentido se está trabajando para desarrollar un artículo, el 27, de la Ley 18/2003, de 4 de julio, donde se establece la necesidad de fomentar el reconocimiento público como **Empresa Familiarmente Responsable** a aquellas que adopten medidas de fomento de conciliación del tiempo del trabajo con la vida familiar. Se trata de poder otorgar un certificado de Empresa Socialmente Responsable a aquellos negocios que cumplan con los criterios necesarios para avanzar en la línea de una **nueva cultura de empresa** basada en nuevos parámetros de trabajo y criterios de evaluación que no marginen a las mujeres y a los hombres que quieran compaginar su trabajo con su vida familiar.

Otras líneas estratégicas

Asimismo, quisiera apuntar otra línea de actuación destacada de la Secretaría de Familia, llamada **Comidas en Familia**, que pretende incidir en la importancia de compartir mesa juntos los miembros de la familia desde una doble perspectiva:

- De fomentar hábitos saludables, tanto a nivel de horarios como de dieta equilibrada, previniendo o reconduciendo conductas alimentarias de riesgo (como la bulimia o la anorexia).
- Promover un tiempo de calidad para las relaciones familiares, un tiempo de intercambio, de respeto, de transmisión de valores, de dedicarse tiempo mutuamente para escuchar y comunicar y, al mismo tiempo, darse apoyo. Se trata de un tiempo y un espacio claves para acompañar a los niños y jóvenes en su recorrido y periplo diario.

La relevancia desde el punto de vista relacional de este momento íntimo en que la familia se reúne alrededor de la mesa, se recoge en los trabajos del Observatorio Catalán de la Familia. Unos estudios que se enmarcan a su vez en el grupo de trabajo *Tiempo en Familia*, creado específicamente en el seno del Observatorio, para evaluar y estudiar las oportunidades de este

tiempo de convivencia, en el que la Asociación de Familias Numerosas de Cataluña ha tenido un papel destacado en cuanto a incidir en la relevancia de este tiempo de convivencia, que genera oportunidades para la familia para crecer emocionalmente y fortalecer sus relaciones.

Costes

La adopción de horarios más racionales conlleva poder destinar más y mejor tiempo a la familia y supone una inversión social. En este sentido supone compartir y ayudar a los hijos, estimularlos, marcar pautas y dar afecto. Tiene repercusiones en el rendimiento escolar y el comportamiento y la felicidad de los hijos no solo desde el punto de vista afectivo sino también porque permite racionalizar y distribuir mejor el tiempo familiar. Una mayor racionalización de los horarios supone dormir más, compartir tareas, problemas y soluciones del día a día.

Como suelen recordar los maestros y profesores, el 80 % del aprendizaje de los niños tiene lugar en el entorno familiar. Por eso el tiempo familiar, destinado a compartir y fortalecer las relaciones de sus miembros, es y debe ser valorado como un recurso preciado. Permite conducir, reconducir hábitos, prevenir comportamientos de riesgo, estimular pautas de estudio, otorga confianza al niño y al joven, y le condiciona, en definitiva, el futuro.

Para el conjunto de la sociedad, los costes de una desinversión en la estructura familiar resultan muy elevados, traduciéndose en una falta de productividad —por muchas horas que se dediquen a la empresa, no necesariamente mejora la productividad laboral, y por tanto tampoco redunda en una mejora de la competitividad empresarial— y afecta la tasa de fecundidad manteniéndola por debajo del umbral de renovación generacional.

A modo de conclusión

Avanzar con el nuevo Plan de apoyo a las familias nos permitirá desde Cataluña detectar, priorizar y marcar nuevos retos que el nuevo marco legal, la nueva ley de apoyo a las familias, deberá abordar con iniciativas innovadoras que no siempre conllevan más gasto, pero sí voluntad de cambio e implicación.

Es necesario un compromiso de toda la sociedad, del sector público y del privado para avanzar en este sentido, desde la corresponsabilidad. Quizás requiera un pacto entre todos para apoyar la familia.

Europa constituye un marco de referencia en cuanto a criterios de un uso del tiempo racional, tanto del tiempo de trabajo como del privado. Alinearnos con este modo de hacer y pensar redundará en beneficio de la salud y el bienestar de todos.

En este sentido, celebramos una vez más el esfuerzo de la Asociación ARHOE y de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización

con los demás países de la UE, volcados en celebrar una edición más de este Congreso, para ofrecernos un foro consolidado de debate y reflexión en torno a la racionalización de los horarios y a favor del bienestar de las familias y, en definitiva, de la sociedad en su conjunto. Y esperamos a la vez que los trabajos y aportaciones que se generan queden recogidos, aporten *feedback* y sirvan para reconducir y rediseñar las políticas públicas presentes y futuras.

Por último, aprovecho para invitarles a seguir y compartir las principales políticas a favor de la familia de la Generalitat, remitiéndoles a nuestra web de la Secretaría de Familia del Departamento de Bienestar Social y Familia: http://www20.gencat.cat/portal/site/bsf/.

Dña. Irma Rognoni
Regidora de Familia, Infancia, Usos de los Tiempos y Discapacitados del Ayuntamiento de Barcelona

Tiempo y calidad de vida

El tiempo es un elemento esencial cuando hablamos de la cohesión social, la calidad de vida y la sostenibilidad en una ciudad. Desde 2004, el Ayuntamiento de Barcelona desarrolla proyectos relacionados con el uso del tiempo que quieren incidir en la vida diaria de las personas, condicionada de manera muy importante por el tiempo dedicado al trabajo.

El Ayuntamiento de Barcelona es pionero en tratar este derecho humano de tercera generación. En esta línea pionera, el actual equipo de gobierno decide crear el año 2011 la nueva Concejalía de Usos del Tiempo con el objetivo de promover este derecho que se convierte en central para lograr la calidad de vida de la ciudadanía de Barcelona.

La Concejalía de Usos del Tiempo de nueva creación quiere hacer real el nuevo derecho en tiempo, así como un instrumento para establecer eficaces políticas familiares. Esta es la razón para conjuntar en un solo departamento políticas con las de la infancia y la familia.

El Ayuntamiento de Barcelona entiende la gestión del tiempo como un derecho de la ciudadanía y por ese motivo promueve cambios en la organización social que tiene por objetivo satisfacer las necesidades de la gestión temporal de la vida cotidiana, soluciones que mejoren la calidad de vida y definan Barcelona como una ciudad socialmente innovadora.

El objetivo de la Concejalía es promover políticas que hagan compatible los diferentes tiempos de la vida cotidiana. El tiempo para la familia, tiempo de cuidado, el tiempo de formación, el tiempo de trabajo y tiempo de ocio se hallan en evolución, en una realidad marcada por las tecnologías de la comunicación y la relación entre lo local y lo global.

Para cumplir estos retos, el programa de los Usos del Tiempo trabaja en la mejora de la accesibilidad en el espacio público, movilidad y desarrollo económico a través de un acceso universal a la información y las tecnologías de la comunicación, y desarrollando nuevas estrategias para el uso del tiempo social que permiten a la ciudad crecer económicamente, al mismo tiempo que mejora la vida cotidiana.

A continuación, le ofrecemos un elenco resumido de las principales acciones innovadoras que se llevan a cabo desde la Concejalía de Usos del Tiempo.

Actuaciones

1. El Pacto del Tiempo

La Concejalía promueve la creación y difusión de un documento de consenso llamado "Pacto del tiempo" para poder implementar de manera flexible las acciones concretas del derecho al tiempo en la ciudad de Barcelona. La voluntad del equipo de gobierno es consensuar y favorecer la adhesión de los diferentes agentes de la ciudad de Barcelona a este pacto, con el fin de promover la calidad de vida y la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, a través de una mejor gestión del tiempo de trabajo. Es también voluntad política que este resumen de acuerdos consiga el número máximo de actores posibles: gobiernos, organizaciones y ciudadanía.

El Pacto del Tiempo está integrado por cinco objetivos que, desglosados en cuarenta y una propuestas concretas, se revisaran según cambien las necesidades de la ciudadanía. Algunas de las propuestas ya llevan tiempo en funcionamiento.

En resumen, el Pacto del Tiempo tiene la voluntad de ser:

- Un acuerdo abierto a todos que sume las propuestas de las organizaciones y de la ciudadanía de Barcelona. También quiere ser un modelo aplicable a otros municipios.
- Un espacio de reflexión y trabajo común para llegar a acuerdos. Se debe trabajar desde todas las áreas de el Ayuntamiento de Barcelona en colaboración con los agentes locales y otras administraciones.

2. El tiempo de trabajo

Las familias necesitan tiempo personal y familiar, y las empresas necesitan organizar mejor su tiempo. Por este motivo, los ejes de tiempo, la empresa y la familia son fundamentales para contribuir a hacer de Barcelona la ciudad del tiempo de las personas.

El Ayuntamiento de Barcelona cree que tenemos que avanzar juntos para lograr el derecho al tiempo y a la conciliación laboral, familiar y personal, construyendo un nuevo modelo de articulación del tiempo de trabajo que revierta en la mejora de la calidad de vida y en el bienestar de la sociedad en general. Desde este objetivo, las acciones impulsadas vinculadas al tiempo de trabajo son:

a. La Red Empresas

La Red NUST (Nuevos Usos Sociales del Tiempo) es una herramienta básica de la Concejalía dirigida a las empresas, que tiene el objetivo de sensibilizarlas con el derecho al tiempo. Se trata de una iniciativa creada el 2006 por el Ayuntamiento de Barcelona y hoy formada por 82 empresas que están comprometidas con facilitar una mejor gestión del tiempo y conciliación

de la vida laboral, familiar y personal, favoreciendo la productividad y un clima de confianza que beneficie tanto a la empresa como a las personas que allí trabajan.

La voluntad política del actual mandato es ampliar la Red al máximo posible (el número de empresas que se han añadido durante el periodo 2011 y 2013 es de 28, con un incremento de más del 50 %).

b. El Certificado de las empresas que forman parte de la Red NUST

La Concejalía otorgó en el año 2011 por primera vez un diploma para reconocer a las empresas que forman parte de la Red NUST. El Ayuntamiento de Barcelona acredita mediante este documento que la empresa en cuestión forma parte de la Red de empresas en Nuevos Usos Sociales del Tiempo (NUST); y por lo tanto, acredita que se trata de una empresa comprometida a facilitar la armonización del tiempo en su organización, contribuyendo de este modo a hacer de Barcelona una ciudad que acerque la mejora de la calidad de vida de las personas que habitan y conviven fomentando la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

c. El Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Conciliación y Tiempo

El año 2012 la Concejalía crea e impulsa este Primer Premio Barcelona anual abierto al conjunto de empresas de la ciudad y con especial atención de les empresas de la Red NUST, con el objetivo, entre otros, de dar visibilidad y reconocimiento al esfuerzo de las empresas para implementar medidas innovadoras en gestión del tiempo.

d. El Proyecto piloto Comercio Sant Andreu

La finalidad del presente proyecto iniciado por el gobierno en el año 2013 es analizar la situación del pequeño comercio de la zona comercial de Sant Andreu (uno de los diez distritos de la ciudad) y avanzar en la valoración de posibles soluciones para crear sinergias con el entorno que, al mismo tiempo, mejoren la conciliación de las necesidades de la ciudadanía y de los comerciantes.

En particular, los objetivos operativos del proyecto son: analizar las características y la evolución del comercio de Sant Andreu, conocer las percepciones, opiniones y preferencias de los comerciantes en relación a los problemas detectados, e identificar los retos y proponer posibles líneas de actuación factibles.

3. El proyecto Tiempo de Barrio

La Concejalía y el Programa Tiempo y Calidad de Vida en el inicio de la actual legislatura, ha puesto en marcha iniciativas y experiencias englobadas en el proyecto "Tiempo de Barrio", que quieren ayudar a hacer compatibles los horarios laborales, los horarios escolares, las gestiones, las compras, el ocio y otras actividades de la vida cotidiana dirigidas a las familias y

enmarcadas a los barrios, los espacios de proximidad donde se desarrollan la mayoría de las actividades diarias de las personas. En el marco de este proyecto se están desarrollando toda una serie de acciones que nos vinculan el tiempo del barrio y la proximidad.

a. Tiempo para ti

Se trata de un proyecto que incluye una serie de acciones encaminadas a cuidadores de personas con dependencia a su cargo. La Concejalía comenzó este proyecto en el año 2011 y cuenta con las siguientes líneas de actuación:

- Tiempo para familias con niños con discapacidad.
- La propuesta ofrece cuidadores personales a las familias de niños y niñas con algún tipo de discapacidad física y/o intelectual. El objetivo es mejorar la calidad de vida de las familias proporcionando tiempo personal a madres y padres, y tiempo de ocio a los niños/as.
- Tiempo para jóvenes y adultos con discapacidad.

Este proyecto tiene como objetivo proporcionar herramientas para la gestión de su propio tiempo para jóvenes y adultos con discapacidad, asegurando su derecho al ocio y ofreciendo también tiempo personal a sus familias. Regidoria de Família, Infància, Usos del Temps i Discapacitats.

- Tiempo para familias cuidadoras de personas con dependencia.

El envejecimiento de la población implica en muchos casos falta de autonomía y la dependencia de terceras personas. En este marco, el proyecto ofrece tiempo personal a los cuidadores y ofreciendo al mismo tiempo actividades adecuadas para personas con dependencia.

b. El proyecto piloto-Dedeuauna

Es un servicio ofrecido en colaboración con el "Espai Jove les Basses", en el distrito de Nou Barris, dirigido a jóvenes de entre 16 y 25 años diseñado para ofrecer información, asesoramiento y apoyo, a través de un conjunto de acciones que tienen como objetivo lograr su orientación de formación y/o inserción laboral.

Se trata de un espacio para:

- Proporcionar a los jóvenes herramientas y recursos que fomenten su autonomía, promoción social e integración en la comunidad, al mismo tiempo facilita la prospección, oportunidades profesionales en base a sus capacidades y habilidades personales.
- Trabajar las emociones y expresión de los sentimientos de los jóvenes con el fin de promover un desarrollo integral de estos.
- Guiar a los jóvenes para mejorar su calificación formativa.

Trabajar la inserción laboral a partir de talleres de búsqueda de empleo.

c. Los Bancos del Tiempo

La Concejalía también impulsa mediante el Programa Tiempo y Calidad de Vida y los distritos de la ciudad, el proyecto de Bancos del Tiempo en cooperación con la Red asociativa de los barrios y la Asociación Salud y Familia.

Los bancos del tiempo tienen como objetivo principal promover el intercambio solidario, mediante intercambio de tiempo, que contribuye a crear vínculos comunitarios y también a mejorar la calidad de vida de las personas. Los valores de cooperación, de confianza en los demás, y una vertiente educadora del consumismo son presentes en todos los intercambios, que se producen además entre personas de diferentes edades y generaciones.

4. La difusión y la sensibilización

Conocer la realidad es el primer paso para poder incidir en la sensibilización y la transformación de la sociedad. A partir de esta premisa el Programa Tiempo y Calidad de Vida de la Concejalía ha creado un espacio para el estudio que tiene la voluntad de investigar la realidad en términos de tiempo y hacer visibles las políticas de tiempo que se desarrollan alrededor, poniendo al alcance de todo el mundo publicaciones, estudios y acceso a la legislación vigente.

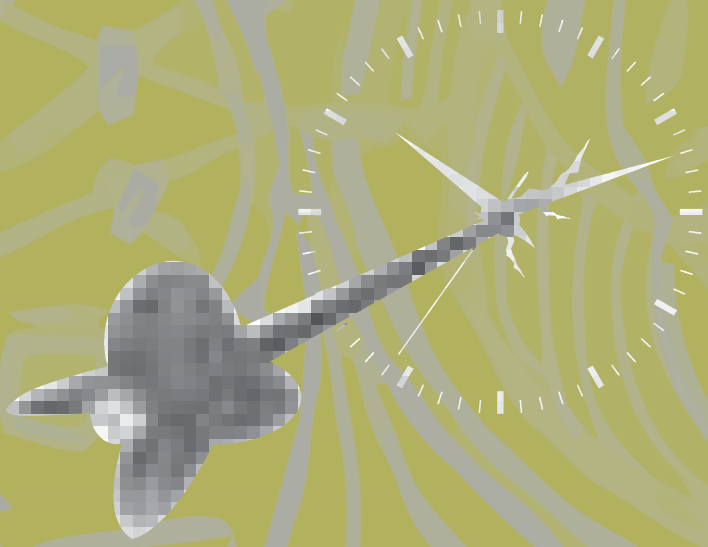
a. La colección Dossiers del Tiempo Regidoria de Família, Infància, Usos del Temps i Discapacitats

Esta colección de documentos pretende sensibilizar y dinamizar el debate sobre los paradigmas del tiempo en la ciudad y en el ámbito local. Los Dossiers tratan sobre diversos temas que afectan los usos sociales del tiempo: unos estudian el estado de la cuestión de las políticas públicas del tiempo en el marco europeo y otros se centran en ámbitos que afecten de manera directa la vida cotidiana de la ciudadanía, como las nuevas organizaciones familiares, la movilidad, el acceso a las nuevas tecnologías, la cultura, organización del tiempo de trabajo, el urbanismo, etc.

b. El Laboratorio del Tiempo

El objetivo de este laboratorio es poner al alcance de la ciudadanía un banco de recursos con documentos, enlaces y noticias, elaborados por instituciones de ámbito nacional e internacional, que aporten información sobre la evolución de las políticas del tiempo en el mundo. En concreto, podemos encontrar trabajos y propuestas sobre políticas públicas de tiempo de investigación, un espacio de biblioteca y una relación de recursos sobre gestión de tiempo, organización horaria o portales web especializados.

9. El VIII Congreso en los medios de comunicación social



- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Tribuna de Albacete**
Fecha: **28/11/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **ABC**
Fecha: **13/11/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Periódico de Aragón**
Fecha: **7/11/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **Heraldo de Aragón**
Fecha: **6/11/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **Heraldo de Aragón**
Fecha: **5/11/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **Heraldo de Aragón**
Fecha: **5/11/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **Diari de Tarragona**
Fecha: **26/10/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

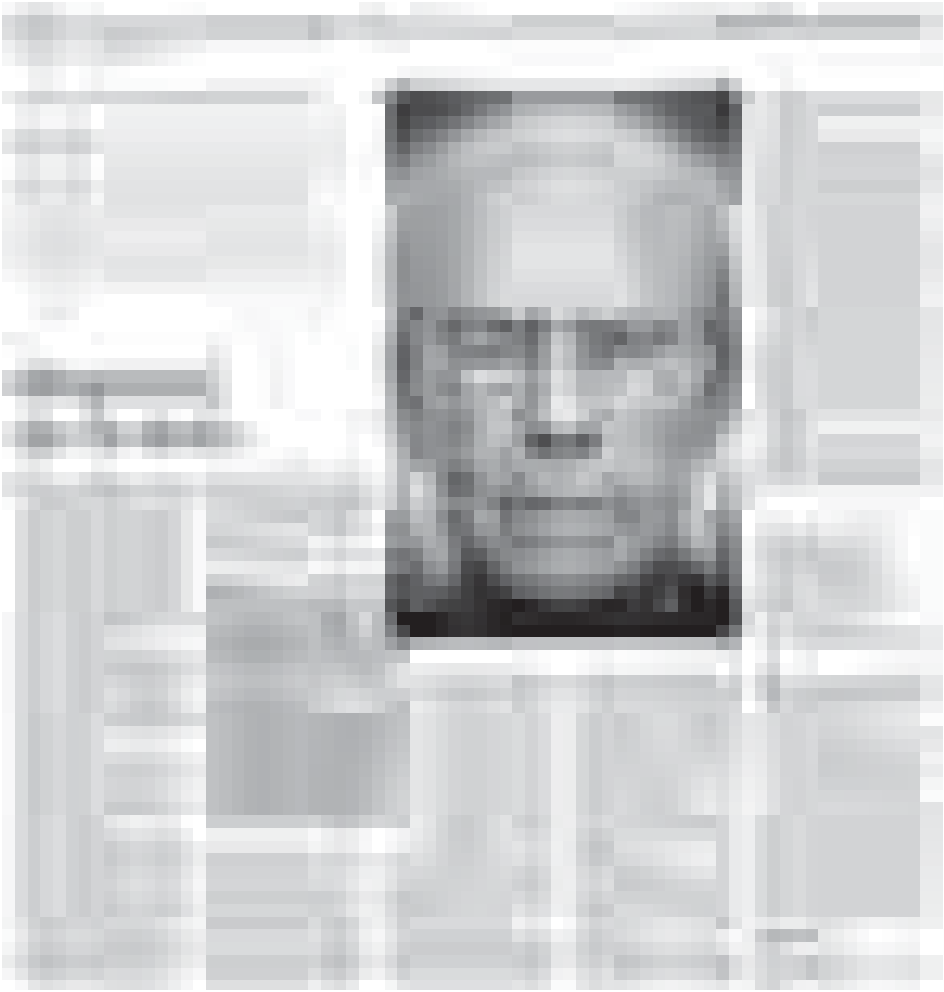
Nombre de publicación: **La Razón**
Fecha: **26/10/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Razón**
Fecha: **26/10/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Tribuna de Ciudad Real**
Fecha: **18/10/2013**



- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Mundo**
Fecha: **14/10/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Economista**
Fecha: **14/10/2013**

- ☐ Diario
- ☐ Revista
- ■ Suplemento
- ☐ Dominical

Nombre de publicación: **Alfa y Omega**
Fecha: **3/10/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Vanguardia**
Fecha: **27/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Mundo**
Fecha: **26/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El País**
Fecha: **26/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El País**
Fecha: **26/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El País**
Fecha: **25/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **ABC**
Fecha: **25/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **Le Figaro**
Fecha: **23/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Razón**
Fecha: **19/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Razón**
Fecha: **19/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Provincia**
Fecha: **19/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Mundo**
Fecha: **15/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El País**
Fecha: **14/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Gaceta**
Fecha: **6/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **Menorca Diario Insular**
Fecha: **4/09/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **ABC**
Fecha: **31/07/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **20 minutos**
Fecha: **16/07/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **Diario de Navarra**
Fecha: **7/07/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **Diario de Navarra**
Fecha: **7/07/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Periódico de Catalunya**
Fecha: **20/06/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Comercio**
Fecha: **13/05/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Nueva España**
Fecha: **12/05/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **La Voz de Galicia**
Fecha: **31/03/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **ABC**
Fecha: **29/03/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Progreso**
Fecha: **29/03/2013**

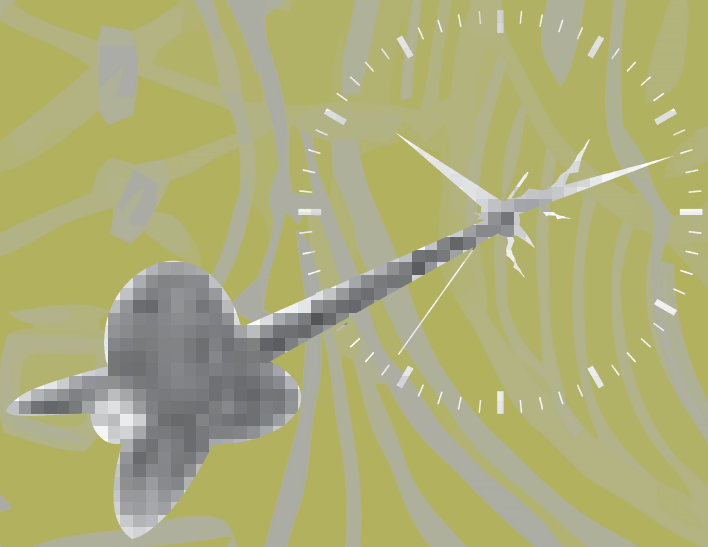
- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **El Día**
Fecha: **4/03/2013**

- [x] Diario
- [ ] Revista
- [ ] Suplemento
- [ ] Dominical

Nombre de publicación: **ABC**
Fecha: **21/02/2013**

10. Actos previos al VIII Congreso Nacional



10.1. Edificio Pignatelli. Zaragoza

11 de julio de 2013

El 11 de julio se celebró en el Edificio Pignatelli, en Zaragoza, una rueda con los medios de comunicación social para presentar oficialmente la convocatoria del VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles. Asimismo, se presentó el libro editado con motivo del anterior Congreso Nacional, que tuvo lugar en octubre de 2012, en el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

Intervinieron en el acto, al que concurrieron numerosos medios, **D. Jesús Divassón Mendívil,** Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón, y el Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE, **D. Ignacio Buqueras y Bach.**

De izda. a dcha.: D. Ignacio Buqueras y Bach, y D. Jesús Divassón Mendívil.

10.2. Palau Macaya. Barcelona

12 de julio de 2013

En el Palau Macaya de Barcelona, el 12 de julio, tuvo lugar el acto de presentación de la convocatoria del VIII Congreso Nacional, y del libro sobre el VII Congreso Nacional.

Participaron en el acto el Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE; **Dña. Tona Calvo**, de la Dirección del Programa de Tiempos y Calidad de Vida del Ayuntamiento de Barcelona; **Dña. Dolors Gordi**, Secretaria de Familia de la Generalitat de Catalunya; y **D. Raúl Sánchez**, Coordinador General de ARHOE Catalunya.

De izda. a dcha.: Dña. Tona Calvo, Dña. Dolors Gordi, D. Ignacio Buqueras y Bach, y D. Raúl Sánchez.

10.3. Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Madrid

18 de julio de 2013

El 18 de julio se presentó la convocatoria del VIII Congreso Nacional en la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Al igual que en los actos mencionados anteriormente, se aprovechó para presentar el libro del Congreso anterior.

En el citado acto intervinieron **Dña. Salomé Adroher**, Directora General de Servicios para la Familia y la Infancia del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad; y **D. Ignacio Buqueras y Bach**, Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE.

De izda. a dcha.: Dña. Salomé Adroher y D. Ignacio Buqueras y Bach.

10.4. Edificio Pignatelli. Zaragoza

24 de octubre de 2013

A escasos diez días de la celebración del VIII Congreso Nacional, se celebró una rueda con los medios de comunicación social para darle máxima proyección al evento.

La rueda de prensa tuvo lugar en el Edificio Pignatelli de Zaragoza e intervinieron en la misma **D. Jesús Divassón Mendívil**, Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón; y **D. Ignacio Buqueras y Bach**, Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE.

De izda. a dcha.: el Presidente de la Comisión Nacional y el Director General de Trabajo acompañados por algunos de los participantes en el VIII Congreso Nacional.

10.5. Cortes de Aragón

4 de noviembre de 2013

El septuagésimo segundo Pleno de la Comisión Nacional se celebró el 4 de noviembre en las Cortes de Aragón. Estuvo copresidido por **Dña. Rosa Plantagenet-Whyte**, Vicepresidenta Primera de las Cortes de Aragón, y **D. Ignacio Buqueras y Bach**, Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE.

En el punto sexto del Orden del Día, el Presidente de la Comisión Nacional y de ARHOE dio paso a seis destacados representantes de diferentes sectores a los que se les había invitado a exponer sus experiencias y propuestas: **Dña. Pilar Andrade,** Presidenta de CEAJE; **D. Jesús Divassón**, Director General de Trabajo del Gobierno de Aragón; **Dña. María Jesús Lorente**, Presidenta de la Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias; **D. José María Mur,** Coordinador General de ARHOE Aragón; **Dña. Ana de Salas**, Directora General de Familia del Gobierno de Aragón; y **Dña. M.ª Ángeles Varela**, Directora del Observatorio de la Mujer de la Universidad CEU San Pablo.

De izda. a dcha.: D. Ignacio Buqueras y Bach, y Dña. Ana de Salas.

10.6. Ayuntamiento de Zaragoza

4 de noviembre de 2013

Posteriormente al citado Pleno, el Ayuntamiento de Zaragoza ofreció una grata recepción a los congresistas. Fueron recibidos, en nombre del Alcalde, por **Dña. M.ª Dolores Ranera**, Consejera de Participación Ciudadana y Régimen Interior, y Concejala Delegada de Zaragoza Activa, Fomento y Turismo.

De izda. a dcha.: D. Ignacio Buqueras y Bach, y Dña. M.ª Dolores Ranera.

COLABORAN

El VIII Congreso Nacional para Racionalizar los Horarios Españoles se articuló en torno a cuatro mesas redondas: *"Familia, conciliación, igualdad y corresponsabilidad"*, *"Organización del tiempo de trabajo, factor clave de competitividad"*, *"Tus tiempos, mis tiempos y... ¿nuestros tiempos?"*, y *"Horarios en Europa: una necesaria adaptación"*. Todas ellas tuvieron un punto en común, que es la voluntad de armonizar: el trabajo con la vida personal y familiar, los requerimientos del hombre con los de la mujer, el tiempo propio con el de los demás, los horarios españoles con los europeos, a los que debemos tender...

La importancia de recuperar nuestro horario solar, de volver al meridiano de Greenwich, que es el que le corresponde a España dada su posición geográfica; la finalización de la jornada laboral en las Administraciones a las 18:00 h, junto a la necesidad de que las empresas favorezcan la conciliación de la vida personal, familiar y profesional para elevar su productividad, sin olvidarnos de la corresponsabilidad; y adelantar el *prime time* de las televisiones, fueron algunas de las principales conclusiones de un Congreso que, de manera directa, contundente y pedagógica, reclamó *"Horarios racionales, ya"* como indica el lema del mismo. Los españoles no podemos esperar más para vivir de acuerdo con unos horarios mejores, similares a los de los países más avanzados, que nos permitirán tener una vida más plena, digna y feliz.

Deseamos que las propuestas del Congreso, resultado de una década de intenso trabajo —la Comisión Nacional se reunió por primera vez el 17 de junio de 2003—, nos inviten a todos a la reflexión y, sobre todo, a la acción. No esperemos a mañana, actuemos hoy. Traslademos nuestro mensaje a familiares, amigos, conocidos... Construyamos ya mismo un futuro mejor para todos.

ARHOE

Alcalá, 97 · 28009 Madrid
Telf.: 91 426 15 68/69 · Fax: 91 426 00 48
info@horariosenespana.com · www.horariosenespana.es