

Revista Internacional y Comparada de

**RELACIONES
LABORALES Y
DERECHO
DEL EMPLEO**

Escuela Internacional de Alta Formación en Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT

Directores Científicos

Arturo Bronstein (*Argentina*), Martín Carillo (*Perú*), Lance Compa (*Estados Unidos*), Luis Enrique De la Villa Gil (*España*), Jordi García Viña (*España*), Adrián Goldin (*Argentina*), Ana Virginia Gomes (*Brasil*), Julio Armando Grisolia (*Argentina*), Oscar Hernández (*Venezuela*), María Patricia Kurczyn Villalobos (*México*), Antonio Ojeda Avilés (*España*), Barbara Palli (*Francia*), Roberto Pedersini (*Italia*), Rosa Quesada Segura (*España*), Juan Raso Delgue (*Uruguay*), Carlos Reynoso Castillo (*México*), Raúl G. Saco Barrios (*Perú*), Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*), Malcolm Sargeant (*Reino Unido*), Michele Tiraboschi (*Italia*), Anil Verma (*Canadá*), Marly Weiss (*Estados Unidos*), Marcin Wujczyk (*Polonia*).

Comité de Gestión Editorial

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)
Michele Tiraboschi (*Italia*)

Comité de Redacción

Graciela Cristina Del Valle Antacli (*Argentina*), Ricardo Barona Betancourt (*Colombia*), María Alejandra Chacon Ospina (*Colombia*), Paulina Galicia (*México*), Helga Hejny (*Reino Unido*), Noemi Monroy (*Argentina*), Juan Pablo Mugnolo (*Argentina*), Martina Ori (*Italia*), Eleonora Peliza (*Argentina*), Salvador Perán Quesada (*España*), Alma Elena Rueda (*México*), Lavinia Serrani (*Italia*), Esperanza Macarena Sierra Benítez (*España*), Carmen Solís Prieto (*España*), Francesca Sperotti (*Italia*), Marcela Vigna (*Uruguay*).

Redactor Responsable de la Revisión final de la Revista

Alfredo Sánchez-Castañeda (*México*)

Redactor Responsable de la Gestión Digital

Tomaso Tiraboschi (*ADAPT Technologies*)

Reflexiones sobre la gestión del tiempo de trabajo en período de crisis *

M^a del Sol HERRAIZ MARTÍN **

RESUMEN: El presente estudio realiza un análisis de la gestión del tiempo de trabajo como aspecto de la relación laboral que aparece con prioridad dentro del objetivo de la flexibilidad, y, al mismo tiempo, como factor determinante, en definitiva, de una mejora en la productividad empresarial. En efecto, una buena gestión de la ordenación del tiempo de trabajo se proyecta en una mayor productividad, pero siempre que en la misma exista una clara ponderación de intereses, a través de medidas que deben atender no sólo las necesidades organizativas de las empresas, sino también las de los empleados. Sólo de esta forma se podrá tener en plantilla trabajadores que puedan ajustar los ritmos de trabajo a sus preferencias conforme las responsabilidades familiares que cada uno tenga, y consecuentemente, descender el número de absentistas. El reto se encuentra, por tanto, en lograr a través de la gestión del trabajo, al mismo tiempo, la seguridad de los trabajadores y la flexibilidad interna precisa en la empresa.

Palabras clave: Tiempo de trabajo, jornada laboral, flexibilidad, productividad empresarial.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. La regulación del tiempo de trabajo en los diferentes ámbitos de la negociación colectiva. 3. Medidas de ordenación del tiempo de trabajo. 3.1. La jornada irregular en tiempos de crisis. 3.1.1. Introducción. 3.1.2. Distribución irregular de la jornada y negociación colectiva. 3.2. La distribución flexible de la jornada y su impacto en la productividad. 3.2.1. Introducción. 3.2.2. Tendencias generales de jornada flexible en la negociación colectiva y buenas prácticas. 3.2.2.1. Jornada continua *versus* jornada partida. 3.2.2.2. Distribución flexible de la jornada. Las diferentes técnicas. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía.

* El presente estudio forma parte de los resultados de investigación del Proyecto Nacional I+D (DER 2009-09001) “Derecho del Trabajo y objetivos empresariales de competitividad y productividad. Exigencias para el ordenamiento laboral en un nuevo entorno económico”, dirigido por el profesor Mercader Uguina y financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

** Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Universidad Carlos III, Madrid (España).

1. Introducción

La competitividad de España ha sido analizada por *The Global Competitiveness Report 2012-2013* antes y durante la crisis, concluyendo un retroceso notable y una estabilización posterior de la posición competitiva de la economía española en los dos últimos años¹. Más concretamente, conforme a su último indicador global de competitividad, nuestro país se está recuperando, si bien lentamente, de una fuerte caída en el ranking de las economías más competitivas.

Del mismo modo, y de forma adicional, el pilar del mercado de trabajo de España, si bien ha mejorado en el ranking de forma ligera aún se mantiene en el puesto 123 a pesar de las recientes y variadas reformas laborales realizadas en los últimos tiempos.

Los factores que inciden en la capacidad competitiva de las empresas son variados y complejos. De forma destacada influyen los costes laborales, pero también es evidente la existencia de otros factores, como pueden ser el uso y la renovación tecnológica, el esfuerzo en investigación e innovación y, por supuesto, la responsabilidad de los trabajadores en el producto empresarial.

Sin lugar a dudas, el último factor aludido, es decir, la responsabilidad de los trabajadores, deviene un pilar fundamental en orden a lograr una mejora en la productividad empresarial. Esta circunstancia ha empezado a dar muestras de su importancia y las últimas reformas han apuntado hacia un cambio en la denominada flexibilidad laboral interna, que abarca los aspectos de la relación laboral que pueden verse afectados por las estrategias de organización del trabajo, las circunstancias de mercado o la carga de trabajo, y que se centra en las variables que la empresa necesitará modificar, dependiendo del momento, en orden a conseguir una organización eficaz que la permita acceder y mantenerse en el mercado con criterios de competitividad.

Partiendo de esta premisa, acto seguido se realizará un análisis de la gestión del tiempo de trabajo como aspecto de la relación laboral que aparece con prioridad dentro de la flexibilidad aludida, y, al mismo tiempo, como factor determinante, en definitiva, de una mejora en la productividad empresarial.

En efecto, tanto la flexibilidad horaria como una adecuada organización de la jornada laboral se convierten en las variables que, bien gestionadas,

¹ La caída más fuerte se registró en el ranking 2010-2011 (descendiendo hasta el puesto 42) para luego recuperar espacios en 2011-2012 y 2012-2013 manteniéndose estabilizada en el puesto 36.

sirven para lograr un mayor compromiso y responsabilidad del trabajador con los objetivos empresariales y, por tanto, una mayor productividad, un alto grado de conciliación laboral y familiar y, por supuesto, un menor absentismo en la empresa. Por el contrario, una mala organización empresarial del tiempo de trabajo tiene como consecuencia un efecto negativo, no sólo para el trabajador debido a la insatisfacción laboral y los cuadros de estrés, sino también para la empresa, pues la rigidez, tanto horaria como de las jornadas de trabajo, tienen una directa vinculación con el aumento de bajas por incapacidad temporal con sus consecuencias directas.

El legislador, ha sido consciente, por tanto, de la realidad descrita y con el objetivo centrado en lograr una mayor flexibilidad en la ordenación del tiempo de trabajo con la intención, principalmente, de posibilitar la adaptación de las empresas a los cambios de los modelos productivos, ha ido realizando una serie de reformas que han pasado desde eliminar algunas rigideces en los mecanismos tradicionales de aumento, disminución o modificación de jornada hasta, principalmente, desde el año 1994, concederse a la negociación colectiva un papel mucho más relevante en orden a la concreción del régimen de jornada y horario de trabajo.

No puede negarse que estamos ante un terreno en el que se hace especialmente evidente la contraposición de intereses de las partes, pero, debe partirse de la prevalencia que hoy en día tiene la vertiente cualitativa de la jornada frente a la cuantitativa. En efecto, la evolución legal debería ajustarse a la tendencia de la realidad económica y social en la que priman los aspectos cualitativos de la jornada, es decir, los relacionados con la distribución del tiempo de trabajo, y no los cuantitativos como antaño². Al empresario del siglo XXI no le interesa tanto disponer del trabajador las máximas horas posibles, cuanto disponer del mismo en momentos precisos, de mayor necesidad. De igual modo que, principalmente, desde la entrada masiva de la mujer al mundo laboral, el interés del trabajador, en materia de tiempo de trabajo, se centra en la flexibilidad y pasa a diferir notablemente del que le movía años atrás.

Quien escribe estas líneas es consciente tanto de la complejidad como de la amplitud del tema, por tanto, sin el afán de abordar cada una de las instituciones que voluntariamente saldrían al escenario para ser objeto de estudio, se abordará el análisis de la gestión del tiempo de trabajo

² A este respecto advirtió Escudero Rodríguez, R. que las dos vertientes se encuentran unidas por su interdependencia, en “Significación del tiempo de trabajo, fuentes reguladoras y dinámica de la negociación colectiva”, *RL*, 1999, 4, 12.

exclusivamente a través del estudio de la jornada irregular y flexible en orden a conseguir el objetivo propuesto. La estructura que se seguirá será la siguiente:

- En primer lugar se analizarán los ámbitos de negociación en los que se ha venido regulando la ordenación del tiempo de trabajo hasta llegar al momento actual, en el que, ante la falta de pronunciamiento legislativo a favor de un concreto nivel, el RDL 3/2012, de 10 de febrero, *de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*, y la Ley 3/2012, de 6 de julio, se han pronunciado abiertamente a favor del convenio de empresa. Si bien ya había dejado la puerta abierta al acuerdo de empresa en la regulación de esta concreta materia el Real Decreto-Ley 7/2011, de 10 de junio de *Medidas Urgentes para la Reforma de la Negociación Colectiva*.
- En segundo término, diferenciando entre distribución irregular y regular de jornada, se realizará un estudio del papel que han llevado a cabo la negociación colectiva y los acuerdos de empresa en la distribución irregular de jornada y en la flexibilización del tiempo de trabajo.
- Para terminar, se hará alusión a buenas prácticas en la gestión del tiempo de trabajo como modelo a seguir empresarialmente en orden a lograr un menor absentismo y una mayor productividad.

2. La regulación del tiempo de trabajo en los diferentes ámbitos de la negociación colectiva

Han pasado diecinueve años desde que el legislador otorgara a la negociación colectiva la llave que le permitiera llevar a cabo una regulación de la flexibilidad interna y, en concreto, una ordenación del tiempo de trabajo. Desde entonces, la realidad nos ha venido demostrando que esa llave, entregada en el año 1994, no se ha aprovechado como debería haberse hecho, pues en el año 2013 la gestión del tiempo de trabajo a través de la negociación colectiva sigue situándose en el eje del debate, por lo menos hasta la última reforma laboral.

El motivo del poco aprovechamiento aludido hasta la actualidad, sea desconocimiento, desconfianza o mera desidia, no será objeto de estudio, pero, sin embargo, sí merece la ocasión dedicar al menos unas líneas a reflexionar sobre el papel que han desempeñado a lo largo del tiempo los diferentes ámbitos de negociación en lo referente a la ordenación del tiempo de trabajo.

En primer lugar, la Ley 11/1994, de 19 de mayo, que nace con la finalidad

de depositar la confianza en la negociación colectiva, permitió que unas determinadas materias pudieran ser objeto de desarrollo a través de los convenios colectivos, y, a su vez, que sólo unas cuantas pudieran encontrar regulación mediante la vía de los acuerdos de empresa.

En primer lugar, por lo que a los ámbitos de negociación colectiva respecta, desde 1994 hasta la entrada en vigor del RDL 7/2011, de 10 de junio, de *medidas urgentes para la reforma de la negociación colectiva*, se destacará que, en relación al tiempo de trabajo, el legislador no se pronunció a favor de un diseño de las funciones que deberían ser asumidas en los diferentes niveles³. De igual modo, desde el año 2001, los Acuerdos Interconfederales de Negociación Colectiva (AINC) tampoco han recogido criterios orientativos sobre el tema aludido. De manera que debe partirse, a este respecto, de la ausencia de preferencia, en materia de jornada, a favor de unos concretos ámbitos de negociación. Así estaban las cosas hasta el año 2011.

Por primera vez, con el Real Decreto-Ley 7/2011, de 10 de junio de *Medidas Urgentes para la Reforma de la Negociación Colectiva*, se advirtió un interés manifiesto de convertir al convenio de empresa en el principal referente dentro de las unidades de negociación, en orden a regular la ordenación del tiempo de trabajo. A estos efectos, en materia de concurrencia de convenios, se recogieron reglas distintas sobre la estructura de la negociación colectiva o concurrencia entre convenios, añadiendo un apartado 2 al artículo 84 ET, que denotaba una preferencia, si bien, no absoluta, por los convenios de empresa. Concretamente, se preveía que el convenio de empresa (o de un grupo de empresas o de una pluralidad de empresas vinculadas por razones organizativas o productivas y nominalmente identificadas) tendría prioridad aplicativa respecto del convenio sectorial en una serie de materias, entre las que se encontraba la que está siendo objeto de estudio, salvo que un acuerdo o convenio colectivo de ámbito estatal o de Comunidad Autónoma negociado según el artículo 83.2 estableciera reglas distintas sobre estructura de la negociación colectiva o concurrencia entre convenios. Entre las materias a las que se hacía alusión, y que nos interesan por el objeto de estudio, se encontraban: “*El abono o compensación de horas extraordinarias y retribución específica del trabajo a turnos*” y “*El horario y distribución del tiempo de trabajo, régimen de trabajo a turnos y planificación anual de vacaciones*”.

De una primera lectura de esta redacción legal, puede advertirse que la

³ Un amplio estudio del tiempo de trabajo y la negociación colectiva lo realizó Goerlich Peset, J.M. en “El tiempo de trabajo en la negociación colectiva”, *Serie Relaciones Laborales*, 86, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2008, 23-36.

predilección por los convenios de empresa no podía calificarse de absoluta; sólo sería de aplicación cuando un convenio colectivo supraempresarial no hubiera recogido reglas concretas sobre la estructura o concurrencia de convenios.

Así estaban las cosas hasta la entrada en vigor del RDL 3/2012 y la posterior L3/2012. A partir de ese momento, la calificación que se ha otorgado en el apartado anterior a la predilección de la unidad negociadora empresarial en la gestión del tiempo de trabajo desaparece, pues desde su entrada en vigor la prioridad aplicativa del convenio de empresa respecto del convenio sectorial estatal, autonómico o de ámbito inferior devino realidad⁴.

Por lo que respecta a la negociación colectiva, haciendo un análisis de los convenios colectivos⁵, debe comenzar apuntándose como punto de partida, si bien se desarrollará posteriormente, que, en principio, ha sido absolutamente irrelevante el número de convenios estatales que se reservan a su favor la regulación de esta materia. Sirva como ejemplo citar el acuerdo⁶ que modifica el convenio colectivo de la construcción con el objetivo de eliminar del listado de materias reservadas a la negociación estatal, la correspondiente a los “*principios generales de ordenación y prestación de trabajo*”. Siguiendo esta línea apuntada, el convenio colectivo estatal de la madera⁷ en su art.4 delega a los convenios colectivos de ámbito territorial inferior la regulación de materias específicas como el “*calendario de distribución de la jornada anual de trabajo efectivo*”.

Consecuentemente, a grandes rasgos, podría afirmarse la escasa o nula reserva de las materias relacionadas con la ordenación del tiempo de trabajo objeto de estudio a la negociación estatal y, por el contrario, la delegación al convenio de empresa, en línea con la reciente reforma laboral. El siguiente paso consistirá en determinar si esta delegación ha sido efectiva y, por tanto, si se ha regulado en los convenios de empresa la materia objeto de estudio. Si bien el análisis pormenorizado se hará más adelante, baste decir también como punto de partida que pocos son los convenios de empresa que se detienen a regular la materia objeto de

⁴ El apartado 2 del artículo 84 ET de la Ley 3/2012 queda redactado del la siguiente manera: “*La regulación de las condiciones establecidas en un convenio de empresa, que podrá negociarse en cualquier momento de la vigencia de convenios colectivos de ámbito superior, tendrá prioridad aplicativa respecto del convenio sectorial estatal, autonómico o de ámbito inferior en las siguientes materias:... c)El horario y la distribución del tiempo de trabajo...*”

⁵ Un estudio profundo sobre esta cuestión en Goerlich Peset, J.M. en *El tiempo de trabajo...* *op.cit.*, 30-32.

⁶ Resolución de 29 de abril de 2011 (BOE 29.04.2011).

⁷ Resolución de 21 de noviembre de 2007.

estudio.

Por lo que respecta al papel que han desempeñado los acuerdos de empresa, debe resaltarse desde un primer momento que todas las materias a las que se permitió ser objeto de desarrollo a través de esta vía acuerdo se corresponden con las necesidades prioritarias en la flexibilidad interna de la empresa. Evidencia este hecho probabilidad, y no casualidad, de la viabilidad del acuerdo como instrumento útil para recoger las medidas prioritarias de flexibilidad interna. Del mismo modo, igual afirmación debería hacerse teniendo presente que a lo largo de diecinueve años los sujetos legitimados no han alcanzado los acuerdos de flexibilidad que se han precisado para afrontar las nuevas necesidades del mercado laboral, lograr el éxito en la productividad y competitividad empresarial, y cumplir las expectativas de los trabajadores de cara a la conciliación de la vida familiar y laboral.

Posiblemente por este motivo, las últimas reformas han permitido adentrarse en la regulación de esta materia, si bien de forma subsidiaria, al pacto entre representantes de los trabajadores y empresa en relación con la distribución irregular de la jornada anual.

Parece, por tanto, que no sería imprudente, sino que entraría dentro de la razonabilidad, permitir que sean los sujetos directamente implicados en el mantenimiento del empleo, es decir, los representantes de los trabajadores a nivel empresarial y los empresarios, quienes decidan en momentos coyunturales difíciles, como el que ahora mismo atraviesa el país, qué ordenación del tiempo de trabajo les resulta más beneficiosa, pero no sólo a efectos de distribución irregular sino de forma extensiva a todas las materias relacionadas con la ordenación del tiempo de trabajo.

Los propios negociadores se han percatado de esta necesidad, como se señalará más adelante, sirva citar a estos efectos la remisión realizada por el convenio textil⁸, cuyo art. 37, titulado “ordenación de jornada” remite al acuerdo entre la dirección empresarial y los representantes de los trabajadores sobre aplicación de un sistema de flexibilidad en la ordenación de su jornada sólo limitado por el total de horas anuales pactadas, el descanso mínimo entre jornadas y los máximos estatutarios de 10 horas diarias y 50 semanales. Del mismo modo, se recogen dos procedimientos alternativos, pero sólo de aplicación a falta de acuerdo. En esta misma dirección, se destaca el reciente III Acuerdo Estatal del sector Cemento⁹, en el que la distribución de la jornada anual pactada y el horario de trabajo correspondiente se entiende materia que debe regularse,

⁸ De fecha 24 de septiembre de 2008.

⁹ Resolución de 16 de febrero de 2011.

antes del día 1 de enero de cada año, a través de un acuerdo empresarial. Esta misma línea que recientemente se está siguiendo en los convenios colectivos de ámbito estatal, no obstante, ya venía apuntándose años atrás. A estos efectos puede citarse el art. 17 del convenio colectivo de Puertos del Estado y Portuarias, en el que ya se contemplaba esta distribución irregular¹⁰.

Como conclusión, podría señalarse que la lógica invita a concluir que empresa y representantes de los trabajadores son las partes que, en cada empresa o centro de trabajo, mejor pueden adoptar iniciativas organizativas a través de la gestión del tiempo de trabajo. La actual crisis económica podría ser motivo suficiente para facilitar las competencias necesarias en orden a conseguirlo y, en definitiva, adaptar los contenidos del acuerdo a la realidad de las empresas. Del mismo modo, a través del acuerdo logrado entre representantes legales y empresarios, debería concretarse la organización del tiempo de trabajo en orden a las necesidades de conciliación de vida familiar y laboral. Sólo logrando atender ambos intereses e intentado lograr la ponderación entre los mismos se avanzaría en el terreno de la igualdad por razón de sexo y en el aumento de la productividad.

A mayor abundamiento, en esta dirección parece apuntar la nueva reforma laboral, si bien el límite legal en la regulación de la gestión de horario y tiempo de trabajo aparece, no en el acuerdo de empresa, sino en convenio de ámbito empresarial. De forma que sólo se permite legalmente la intervención del acuerdo a efectos de distribución de jornada de manera irregular.

Debe destacarse, para finalizar, que con la nueva regulación, en realidad, como ha podido observarse, no se hace más que trasladar al texto legal una práctica que venía realizándose debido a la falta de determinación legal de un diseño de las funciones que deberían ser asumidas en los diferentes niveles de negociación colectiva. Por tanto, la poca eficacia que se ha venido observando en la materia objeto de estudio, seguirá siendo protagonista a corto plazo. Mientras permanezca el freno al empleo de los acuerdos de empresa como vía de ordenación del tiempo de trabajo no se logrará un instrumento útil en orden a establecer las medidas prioritarias para ambas partes en materia de flexibilidad del tiempo de trabajo.

Igualmente, mientras los Tribunales continúen no aceptando los acuerdos *inter partes* en esta materia, y, por tanto, defendiendo que en dicho supuesto se estaría vulnerando el derecho a la negociación colectiva difícil

¹⁰ Resolución de 21 de diciembre de 2005.

avance puede producirse en la distribución del tiempo de trabajo¹¹. El freno en la materia está asegurado no permitiendo la prevalencia de la autonomía de la voluntad individual de los trabajadores sobre la autonomía colectiva, siempre que no se vulneren los derechos fundamentales, pues como se reflejará con mayor profundidad en las siguientes líneas, poco o nada se encarga de regular la flexibilidad del tiempo de trabajo la negociación colectiva. Además, sirva añadir a este respecto que la primacía del acuerdo individual frente a la negociación colectiva debería encontrar absoluta justificación tras permitirse, con la última reforma laboral, la posibilidad del descuelgue del convenio colectivo aplicable.

3. Medidas de ordenación del tiempo de trabajo

Con el objetivo centrado en lograr una mayor flexibilidad en la utilización de la fuerza del trabajo en aras de conseguir una mayor productividad, una mejor conciliación de la vida familiar y laboral y, por ende, una menor falta de asistencia al trabajo, el legislador ha venido introduciendo una serie de modificaciones legislativas. Dejando atrás, por tanto, el aspecto cuantitativo de la jornada, tanto el legislador como los agentes sociales han ido intensificando los mecanismos de flexibilidad de los tiempos de trabajo abriendo la puerta a la jornada irregular y flexible.

3.1. La distribución irregular de la jornada en tiempos de crisis

3.1.1. Introducción

Las normas mínimas en materia de organización de tiempo de trabajo vienen recogidas en la Directiva 2003/88/CE *relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo*¹². En ella, muy brevemente y sólo a los efectos que aquí interesan, se garantizan derechos como los siguientes: una jornada máxima semanal de 48 horas (incluidas las extraordinarias), un periodo de descanso mínimo de 11 horas consecutivas cada 24 horas,

¹¹ Vid. en este sentido la sentencia TSJPaís Vasco, de 1 de febrero de 2011 (R. 7/2011), donde se interpretó en la dirección apuntada el acuerdo individual con los trabajadores para prestar servicios los sábados por la tarde durante los meses de julio, agosto y septiembre, en contra de lo establecido en el convenio colectivo aplicable.

¹² BOE 18.11.2003.

pausas cuando el tiempo de trabajo diario es superior a seis horas, y un periodo de descanso semanal mínimo de 24 horas más el descanso diario de 11 horas cada siete días.

Pues bien, partiendo de esta norma de mínimos, y por lo que respecta a la jornada ordinaria anual máxima, los países se dividen en tres grupos¹³ atendiendo a la regulación legal del tiempo de trabajo. En un primer grupo, que es el más numeroso, se encuentran los países que en su ordenamiento interno recogen el máximo legal de 48 horas semanales¹⁴. Un segundo grupo se encuentra integrado por países que reducen su jornada semanal a 40 horas, en el que se ubica España¹⁵. Finalmente, sólo Bélgica es el país con una duración semanal máxima de la jornada inferior a 38 horas semanales.

Sin embargo, si atendemos a la negociación colectiva, la clasificación anterior deja de tener utilidad. Sirva como ejemplo Francia, país que, gracias a la gestión de negociación colectiva cuenta con el menor número de horas de trabajo, tanto computadas semanalmente (35 horas) como de forma anual (1588h.). La otra cara de la moneda la forman los países de la Europa del Este, donde existen jornadas anuales superiores a las 1800 horas.

Así las cosas en el ámbito europeo, centrándonos en nuestro país, el art. 34.1 *in fine* garantiza que “la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual.”

Por otro lado, el nuevo art. 34.2 ET reza de la forma siguiente: “Mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. En defecto de pacto en contrario, la empresa podrá distribuir de manera irregular a lo largo del año el 10 por ciento de la jornada de trabajo. Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en la Ley”. No debe olvidarse, a estos efectos, la prioridad que la nueva redacción del art. 84.2 ET otorga en esta materia a los convenios de empresa frente a los sectoriales.

Como conclusión, de la lectura de esta regulación, ya se ha advertido anteriormente, se deduce, por una parte, que la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual; por otro lado, que el convenio

¹³ Vid. *Productividad y Empleo II Tipos de jornada y productividad del trabajo*. Dir. Montañés Bernal, A, Cesa, Zaragoza, 2011, 51.

¹⁴ Chipre, República Checa, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Lituania, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Polonia, Rumanía y Eslovaquia.

¹⁵ Igual que España, tienen reducida la jornada semanal Austria, Bulgaria, Estonia, Finlandia, Letonia; Portugal, España y Suecia.

colectivo o, en su defecto, el pacto de empresa, son las vías apropiadas en orden a establecer la distribución irregular de la jornada.

A este respecto debe señalarse la existencia de una serie de limitaciones legales. Por ejemplo, en la determinación de la distribución irregular deberá respetarse el límite diario de jornada, establecido legalmente en nueve horas diarias, permitiéndose, sin embargo, que el convenio colectivo amplíe dicha jornada máxima diaria siempre que respete el descanso entre jornadas de doce horas; las horas diarias realizadas que superen la novena no tendrán la consideración de extraordinarias si no se recoge expresamente en el convenio siempre que no superan la jornada legal; y que deberá, igualmente, respetarse el descanso semanal, si bien, nuevamente, los convenios colectivos pueden recoger la acumulación del descanso en períodos de dos semanas.

En relación a la primera medida de flexibilidad anunciada, es decir, la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo establecida en cuarenta horas semanales, debe advertirse que conforma ciertamente un mecanismo eficaz en orden a la lucha contra el trabajo extraordinario¹⁶. Al mismo tiempo, ofrece un margen amplio de disposición de la jornada de trabajo a la autonomía colectiva, pues sólo se considerarán horas extraordinarias, ante una distribución semanal de la jornada anual de forma irregular, aquéllas que sobrepasen, en una concreta semana, la duración fijada con independencia de que superen o no las cuarenta horas semanales¹⁷.

En cuanto a la segunda medida legal señalada, que constituye el principal mecanismo que se ha utilizado legislativamente con el objeto de flexibilizar la ordenación del tiempo de trabajo, la distribución irregular del tiempo de trabajo, debe apuntarse que el legislador, no consciente de la proximidad existente entre empresa y tiempo de trabajo, no otorgó desde el año 1994 primacía a concretas unidades negociadoras, aunque sí lo ha hecho recientemente, a través del RDL 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, y con la Ley 3/2012, concediendo absoluto protagonismo en esta materia a los convenios de ámbito empresarial, y en su defecto al acuerdo entre empresa y representantes de los trabajadores¹⁸. Esperemos que a través de

¹⁶ Durán López, F., “Ordenación del tiempo de trabajo”, en AAVV, *El ordenamiento laboral español y los límites a la autonomía de las partes y a las facultades del empresario*, Madrid, 1987, p. 164.

¹⁷ La jurisprudencia ha precisado a este respecto que la jornada máxima anual equivalente sería de 1.826 horas y 27 minutos de trabajo (resultado de multiplicar 40 horas por las semanas del año, restando las vacaciones, el descanso semanal y festivos).

¹⁸ El Real Decreto-Ley 7/2011, de 10 de junio de Medidas Urgentes para la Reforma de

esta nueva medida se logre flexibilizar la ordenación del tiempo de trabajo y se consigan unos resultados similares a los de Francia. Como ya se ha apuntado, en este país, mientras que su ordenamiento interno recoge un máximo de 48 horas de jornada máxima legal, la negociación colectiva ha logrado convertir al país con menos horas de trabajo semanales (35). En España, al contrario, aun regulándose legalmente un máximo inferior de horas de trabajo (40h.), en la negociación no se ha llegado a descender las horas máximas en cómputo semanal

Ahora bien, a pesar de dotar de protagonismo a las partes en orden a regular el tiempo de trabajo, el legislador especifica que *“En defecto de pacto, la empresa podrá distribuir de manera irregular a lo largo del año el diez por ciento de la jornada de trabajo”*¹⁹.

A través de esta medida pretende fomentarse la negociación, vía convenio o acuerdo, de una materia que bien gestionada, a través de una coherente ponderación de intereses, deviene en una pieza clave en orden a conseguir una disminución del absentismo y una mayor productividad empresarial. En efecto, si las partes, legitimadas o no, por cualquier motivo, como ya se ha apuntado, no muestran su implicación en la regulación del tiempo de trabajo, la empresa, de manera unilateral, tiene potestad para fijar de manera irregular el 10 por ciento de la jornada de trabajo. Por tanto, esta matización no debe interpretarse, como hace la Confederación de CCOO en el sentido de medida con la cual se *“hará inviable cualquier pretensión y derecho de conciliación de la vida y del empleo para las mujeres (Art. 44 de la LOIEMH); de manera que se convertirá en un factor más que lleve a las trabajadoras a abandonar, por incompatible con sus responsabilidades familiares, el puesto de trabajo.”* Al contrario, debe entenderse como medida cuya finalidad es impulsar a los representantes y empresarios a la negociación de una materia a la que siempre se han resistido, como se verá más detenidamente acto seguido.

En definitiva, con la medida adoptada se pretende, por una parte, impulsar la negociación de la gestión del trabajo entre representantes de los trabajadores y empresarios como forma más acertada en orden a lograr adecuar el tiempo de trabajo tanto a las necesidades empresariales como a los propios intereses comunes de las partes²⁰ y, por otro lado, evitar, como

la Negociación Colectiva, ya lo hizo, si bien la negociación a nivel empresarial quedaba condicionada por la regulación de la materia en el ámbito sectorial.

¹⁹ Debe advertirse que mientras el Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero limitaba el margen de maniobra a la empresa en el supuesto de defecto de pacto al cinco por ciento, la Ley 3/2012 lo asciende al 10 por ciento.

²⁰ Roqueta Buj, R., “La jornada de trabajo y su determinación”, en *El tiempo de trabajo en la negociación colectiva*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios, Guerlich Peset, J.M,

se verá más adelante, la existencia de cláusulas convencionales en las que se permita que sea unilateralmente el empresario quien pueda disponer la distribución irregular de jornada.

3.1.2. Distribución irregular y negociación colectiva

Acto seguido, se ofrecerá una muestra de la regulación convencional en el tema objeto de estudio en dos fases: una, previa, en relación a las previsiones recogidas en la negociación colectiva en cuanto a la duración de la jornada y, acto seguido, una segunda en la que se expondrá la tendencia convencional a efectos de distribución irregular de jornada.

En primer lugar, a título introductorio, por lo que a la jornada máxima se refiere, como ya se ha advertido, en el caso de Europa la duración media está por debajo de la española, aunque entre 2000 y 2008 la jornada española se redujo en 12 minutos. De esta manera, España se encuentra por debajo de países como Reino Unido, Suecia, República Checa y Eslovenia en horas semanales trabajadas, aunque por encima de Noruega, Irlanda y Luxemburgo²¹. Una vez señalada la tendencia al descenso, esta se demostrará trayendo a colación algunos convenios colectivos por lo que a jornada máxima se refiere.

- Conforme a la existencia de una indudable tendencia a la regulación *ex professo* de una jornada igual, y en la mayoría de las ocasiones, inferior a las cuarenta horas, sirvan como ejemplo los convenios siguientes ordenados de mayor a menor horas de trabajo efectivo: 1826h/año en el art. 26 del convenio colectivo de Servicios Generales, SL²²; 1.784 h/año en el art. 23 del convenio colectivo del grupo Eroski²³; 1.715 horas/hora²⁴ en el art. 14 del convenio colectivo de estudios e ingeniería aplicada XXI, SA²⁵; 1712,25 h/año²⁶ en el art. 5 del convenio colectivo de Flowserve

(Coord.), *Serie Relaciones Laborales*, 86, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2008.

²¹ En *Productividad y Empleo II Tipos de jornada y productividad del trabajo*, Montañés Bernal, A. (Dir.), CESA, Zaragoza, 2011, 97.

²² BOE 21.03.2011.

²³ BOE 15.04.2011.

²⁴ Como curiosidad, este convenio regula una jornada máxima distinta, y mayor, para uno de sus centros de trabajo: 1800/h para el centro de trabajo de Cartagena.

²⁵ BOE 08.02.2011.

²⁶ En igual sentido este convenio advierte que la jornada laboral en la planta de Coslada y en la planta de Arganda será de 1737 h/año.

- Spain, SL²⁷; 1.672 h/año en el grupo de empresas E.ON España²⁸
- Atendiendo al sector, y conforme los datos ofrecidos por el Anuario Estadístico de España, la jornada efectiva media por trabajador es la siguiente:
 - 1) Industria: ha pasado de tener 1.733,3 h. en el año 2000, a 1.677,1 en 2007.
 - 2) Construcción: pasó de tener un total de 1781,6 en 2000, a 1.749,1 en 2007.
 - 3) Servicios: este sector pasó de 1.632,6h en el año 2000, a 1578,4 en el año 2007.

Como conclusión, en términos generales, puede advertirse que la reducción de la duración de la jornada es evidente en los últimos tiempos, concretamente desde la entrada en vigor de la Ley 39/1999, de 5 de noviembre. La jornada laboral media anual pasó de 1672 horas en 1999 a 1611 en 2008, hecho que demuestra una reducción aproximada de 10 horas anuales por trabajador.

En segundo lugar, en relación a la vía apropiada para regular la distribución irregular, siguiendo la nueva redacción del art. 34.2 ET y sin olvidar la del art. 84.2 ET, como ya se ha advertido con anterioridad, no pocos convenios colectivos, tanto de sector como de empresa, contemplan la posibilidad de realizar distribución irregular de la jornada a través del acuerdo de empresa:

Por lo que se refiere al ámbito de empresa, destaca el art. 25 del convenio colectivo de Seguriber Compañía de Servicios Integrales, SLU²⁹, que permite a “la empresa, de acuerdo con la representación de los trabajadores establecer otras fórmulas para el cálculo de la jornada mensual a realizar”. Además, la flexibilidad se hace más destacada en los párrafos siguientes: “La distribución de la jornada de trabajo, tanto diaria como mensual, será la pactada por las partes y en función de las necesidades del servicio establecidas por el cliente, no superando el cómputo de la jornada anual establecida en este Convenio. Asimismo, si un trabajador no pudiese realizar su jornada mensual por necesidades del servicio, deberá compensar su jornada en los tres meses siguientes.”

Igualmente, deben destacarse a este respecto las cláusulas de los siguientes convenios de empresa que consideran potestad exclusivamente empresarial la referente a fijar la distribución de la jornada de trabajo. Sirva como ejemplo el convenio colectivo de Sun Planet, SA³⁰, en el que

²⁷ BOE 15.04.2011.

²⁸ BOE 11.03.2011.

²⁹ BOE 26.05.2011.

³⁰ BOE 31.01.2011.

literalmente se recoge que *“la empresa está facultada para establecer la distribución irregular de la jornada de trabajo máxima anual”*, si bien recoge los siguientes límites: *“sin que en ningún caso se puedan sobrepasar 9 horas diarias de trabajo efectivo...y siempre que se compense el exceso con descanso equivalente o mediante la correspondiente disminución de la jornada”*. En esta misma dirección el art. 28 del convenio colectivo de la empresa Logifruit, SL³¹ señala que *“la distribución de jornada se efectuará por la dirección de la empresa en cada delegación, pudiendo concentrar los periodos de trabajo en determinados días, meses o periodos, en función de las necesidades de la organización del trabajo y con un reparto irregular de la misma a lo largo del año”*. Habría que añadir el art. 28 del convenio colectivo de minas de Almadén y Arrayanes, S.A.³²; el art. 21 del convenio de Hertz de España, SL³³; o el art. 25 del convenio de Seguriber Compañía de Servicios Integrales, SLU³⁴. Finalmente, el convenio colectivo de Uniones Temporales de Empresas de Groundforce³⁵ literalmente recoge que *“la empresa tendrá plena facultad para establecer jornadas, turnos y horarios del personal”*.

Más recientemente, el convenio colectivo, aún no publicado, de Grandes Almacenes, en su art. 27, acogiéndose a la nueva normativa, literalmente recoge que las empresas pueden variar la jornada para atender imprevistos como ausencias no previstas de trabajadores para su sustitución (con un preaviso mínimo de siete días, del día y la hora de la prestación de trabajo) siempre que la suma de estas horas no exceda anualmente del porcentaje contenido en el art. 34.2 ET. Del mismo modo, añade que *“en los casos en que se autoricen o modifiquen los días u horarios de apertura comerciales con posterioridad a la formulación de la distribución periódica correspondiente, los cambios de planificación relacionados con las mismas se comunicarán al trabajador con la mayor antelación posible”*.

En cuanto a convenios sectoriales, el art. 28 de convenio colectivo de Minas de Almadén y Arrayanes, SA (BOE 04.01.2011) recoge que *“A propuesta de la empresa y previo acuerdo con la representación social y con carácter exclusivo de las actividades del parque minero que así lo requieran, se podrá establecer la distribución irregular del horario y jornada a lo largo del año”*.

Igualmente, como ya se ha destacado, en el ámbito estatal, el convenio textil³⁶, cuyo art. 37, titulado *“ordenación de jornada”* remite al acuerdo entre la dirección empresarial y los representantes de los trabajadores sobre

³¹ BOE 10.03.2011.

³² BOE 04.01.2011.

³³ BOE 14.03.2011.

³⁴ BOE 26.05.2011.

³⁵ BOE 22.03.2011.

³⁶ De fecha 24 de septiembre de 2008.

aplicación de un sistema de flexibilidad en la ordenación de su jornada sólo limitado por el total de horas anuales pactadas, el descanso mínimo entre jornadas y los máximos estatutarios de 10 horas diarias y 50 semanales. Del mismo modo, se recogen dos procedimientos alternativos, pero sólo aplicativos a falta de acuerdo. En esta misma dirección, destaca el reciente III acuerdo estatal del sector cemento³⁷, en el que la distribución de la jornada anual pactada y el horario de trabajo correspondiente se entiende materia que debe regularse, antes del día 1 de enero de cada año, a través de un acuerdo empresarial.

En definitiva, puede comprobarse que, con carácter general, las formas de distribución irregular de las jornadas previstas a través del número de horas de trabajo y con especificación de la forma en la que se llevará a cabo su distribución aparecen delegadas, con carácter general, tanto a los acuerdos entre empresa y representantes de los trabajadores como unilateralmente al propio empresario.

3.2. La distribución flexible de la jornada y su impacto en la productividad

3.2.1. Introducción

Como bien advirtiera Roqueta Buj³⁸ es conveniente, a los efectos de paliar problemas de seguridad jurídica, señalar la distinción entre distribución irregular de jornada y flexible. Partiendo de la dificultad que entraña delimitar la frontera existente entre ambos tipos de reparto del tiempo de trabajo, baste con señalar en estas líneas que a través de la expresión “Jornada irregular”, como se ha señalado en el apartado anterior, se pone de manifiesto la posibilidad de variar la jornada laboral más allá de las cuarenta horas semanales. Sin embargo, con la utilización de la expresión “distribución flexible”, en primer lugar, debe partirse de la jornada de carácter regular pero cuya característica se refleja en la posibilidad de que el empresario pueda modificar dicha jornada según las necesidades de la empresa o del trabajador.

En suma, y con carácter meramente introductorio, en el momento en que las partes fijan un concreto sistema de distribución flexible de la jornada de trabajo debe tenerse en cuenta que, por una parte, con él se permite a

³⁷ Resolución de 16 de febrero de 2011.

³⁸ Roqueta Buj, R., “La jornada de trabajo y su determinación”, *El tiempo de trabajo ...op.cit.*, 70.

las empresas responder con más solvencia a las necesidades productivas y a la competitividad en el mercado de trabajo sin necesidad de incrementar costes de personal, y, por otra parte, sirve de instrumento conciliador a los trabajadores. Centrándonos en este segundo supuesto, y volviendo al denominado “riesgo moral”³⁹, no son pocas las Incapacidades Temporales cuyo origen no se encuentra en la enfermedad del trabajador sino en la imposibilidad manifiesta de asistir a asuntos personales o atender necesidades familiares por la excesiva rigidez de la jornada.

3.2.2. Tendencias generales de jornada flexible en la negociación colectiva

Una mayor flexibilidad en los horarios de trabajo nacida de un acuerdo entre empresarios y trabajadores, permite, como hemos visto un mayor ajuste entre la oferta y la demanda y, al mismo tiempo, un mejor reparto del tiempo de trabajo de los trabajadores entre su actividad laboral y su vida personal o familiar.

A lo largo de las siguientes líneas se reflexionará acerca de si la evolución que han sufrido las jornadas pactadas ha seguido el camino de la flexibilización o si, por el contrario, tanto las empresas como los trabajadores se encuentran aún inmersos en un entramado de relaciones contractuales y costumbres en el momento de organizar el tiempo de trabajo con la consecuente insatisfacción personal, por no poder compatibilizar vida privada y laboral y el evidente perjuicio en la productividad empresarial.

3.2.2.1. Jornada continua *versus* jornada partida

Las líneas siguientes, por cuestiones de espacio y porque más del 80% del total de jornadas son a tiempo completo, se centrarán en el análisis de la distribución de esa jornada regular entre continuada y partida.

Lamentablemente en España muchas jornadas empiezan a las nueve de la mañana, se hace una interrupción para comer, y el trabajador sale de su trabajo a las siete de la tarde como mínimo. A menudo, además, existen reuniones que empiezan a las seis o a las siete de la tarde y culminan a las

³⁹ Vid. Mercader Uguina, J.R. “La fábula del paciente simulador y el terapeuta crédulo o los mitos de la incapacidad temporal”, *El Cronista del Estado Social y Democrático de Derecho*, 8.

nueve de la noche. La pregunta que emerge seguidamente es si la empresa es más rentable teniendo jornadas partidas, en las que el tiempo de presencia en el trabajo prima frente al rendimiento desarrollado por los trabajadores. O bien, si, por el contrario, sería más eficiente hacer el mismo trabajo logrando comer en una hora y trabajar hasta las cinco en una jornada continuada.

Ahora bien, con el paso del tiempo, con un ritmo más lento que el deseado, se ha ido adquiriendo en nuestro país una mayor aceptación de la jornada continua frente a la partida, al entenderse como mecanismo flexibilizador que permite compatibilizar la vida privada con la laboral⁴⁰. En efecto, agrupar en un concreto intervalo de tiempo sin solución de continuidad las tareas del trabajo permite al trabajador disponer de mayor cantidad de tiempo para poder dedicar a otras tareas, ya sean personales como familiares. En el fondo, con la puesta en práctica de esta medida, se trataría de eliminar los “*tiempos muertos*” así como una reducción de los asociados a desplazamientos o a costes de manutención fuera del domicilio habitual⁴¹.

Otro factor a favor de este tipo de jornada se basa en que la cobertura de necesidades familiares y personales a través de este instrumento se ha puesto de manifiesto, puesto que las mujeres son quienes, en su mayoría, hacen uso de la jornada continuada. Concretamente un 62,9% de mujeres en 2008 frente al 45,09% de hombres que tienen este tipo de jornada en sus trabajos. Destacándose, a estos efectos, la existencia de una brecha de casi 20 puntos porcentuales entre sexos⁴². Consecuentemente, con la jornada continua se fomenta la conciliación de la vida familiar y laboral evitándose ausencias.

Del mismo modo, otro dato a tener en cuenta por su relevancia es el grado de satisfacción del trabajador según la jornada de trabajo que realiza. Y en esta dirección debe apuntarse que son los trabajadores con jornada continua los que muestran ese mayor grado de satisfacción. Aumento que sigue produciéndose en los últimos años⁴³.

Puede deducirse, por tanto, que, en general, en la economía española se muestra una inevitable tendencia hacia la organización del tiempo de

⁴⁰ Concretamente, atendiendo al Anuario de estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Encuesta de Coyuntura Laboral, del 44% de trabajadores laborales con jornada laboral continua se pasó a un 46% en el año 2008.

⁴¹ En *Productividad y Empleo II Tipos de jornada y productividad del trabajo*, Montañés Bernal, A. (Dir.), Cesa, Zaragoza, 2011, 89.

⁴² Fuente: Encuesta de Calidad de Vida en el trabajo. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

⁴³ Vid. *Productividad y empleo II... op.cit.*, 90 y ss.

trabajo a través de jornadas continuadas, salvo en el supuesto de la construcción, en el que priman los trabajadores del sexo masculino.

En las líneas siguientes se expondrá el papel que la negociación colectiva juega en esta materia. Para conseguirlo se ha utilizado un estudio realizado en el marco del I Observatorio de la Negociación Colectiva elaborado por la Fundación Sagardoy.

- El art. 26 del convenio colectivo de Esc Servicios Generales, SL⁴⁴ remite al acuerdo de empresa la posibilidad de negociar que la jornada sea continuada o dividida *“sin que en este caso pueda serlo en más de dos períodos”*.
- Otros convenios, sin embargo, recogen la jornada partida como regla general. Tal es el caso de la empresa Transformación Agraria, SA⁴⁵, cuyo art. 20 recoge, como regla general, la jornada partida: *“La jornada de trabajo, con carácter general, será partida en horario de mañana y tarde, con excepción del personal que por las peculiaridades del puesto dispongan de un régimen de trabajo a turnos”*.
- Finalmente, también en la negociación colectiva se prevé que sólo en base a concretas necesidades, la empresa pueda establecer la jornada fraccionada (art. 34 del convenio de Uniones Temporales de Empresas de Groundforce⁴⁶).

Finalmente, merece destacar el art. 20 del convenio de Orange Catalunya Xarxes de Telecomunicacions, SA⁴⁷, en el que se recoge un horario flexible exclusivamente para los trabajadores con jornada partida: *“Para aquellos trabajadores sujetos a jornada partida, se establece una flexibilidad horaria en la hora de entrada al trabajo de 1 hora y 30 minutos, entre las 8,00 y las 9,30 horas, estando fijada la salida a partir de las 18,00horas, para aquellos trabajadores sujetos a jornada partida se establece una flexibilidad para el tiempo destinado a la comida de entre un mínimo de 1 hora y un máximo de 1 hora y 30 minutos, de la que se podrá disfrutar a partir de las 14 horas”*.

3.2.2.1. Distribución flexible de la jornada. Las diferentes técnicas

Como viene advirtiéndose a lo largo de este trabajo, ya desde el año 1994 se ampliaron las facultades concedidas a la negociación colectiva en orden

⁴⁴ BOE 21.03.2011.

⁴⁵ BOE 11.03.2011.

⁴⁶ BOE 22.03.2011.

⁴⁷ BOE 26.04.2011

a regular el tiempo de trabajo. Por lo que se refiere, concretamente, a la flexibilidad de horarios, son varias las opciones posibles en orden a lograr un equilibrio entre los intereses contrapuestos. En efecto, en algunas empresas, durante los últimos años, se ha ido observando la utilización de horarios flexibles de entrada y salida, el empleo de turnos o la posibilidad de reducir la jornada de trabajo o, incluso, transformar jornadas a tiempo completo en jornadas a tiempo parcial. Estos dos últimos mecanismos no pueden ser objeto de estudio debido a la extensión exigida en el presente trabajo.

A) Horario flexible

Por lo que respecta a los horarios, en primer lugar, como advierte Mercader Uguina, hacen referencia al momento de inicio y finalización de la jornada diaria, y a través de ellos se concreta la jornada diaria laboral⁴⁸. Por tanto, debe partirse de que los conceptos de jornada y horario son muy próximos y están vinculados entre sí, siendo el segundo una consecuencia del primero porque siempre debe respetarla.

Por tanto, la jornada y el horario se convierten en piedra angular de la gestión del tiempo de trabajo, y, a su vez, en la clave de la noción de productividad. A estos efectos, no resulta difícil concluir que el horario de Europa es más productivo que el español, pero, sin embargo, paradójicamente, también es el que permite más tiempo libre. A mayor abundamiento, España es el país que más horas trabaja de toda Europa (unas 200 más de media), pero también es el penúltimo en productividad. Aunque cada vez más empresas están sensibilizadas, no debe olvidarse que en nuestro país se parte de una tradición de un horario que divergía, y aún sigue divergiendo, bastante del europeo⁴⁹, y aún queda un duro trabajo a este respecto. Ya hemos observado en el apartado anterior que la jornada continua se impone frente a la partida, no obstante, el control del horario se hace necesario en orden a lograr una conciliación efectiva y, consecuentemente, una mayor responsabilidad e implicación del trabajador en la empresa.

Por tanto, se convierte en prioridad absoluta, no sólo la jornada continua, sino también que el horario de trabajo se cumpla conforme a la jornada máxima pactada porque los niños necesitan que sus padres tengan hora de llegar a casa⁵⁰. Con las jornadas partidas y los horarios rígidos los

⁴⁸ Mercader Uguina, J.R., *Lecciones de Derecho del Trabajo*, Tirant lo Blanch, 2011, 410.

⁴⁹ Vid. un interesante estudio De Miguel, A. y De Miguel, I., *Encuesta. El mismo Euro La Misma Hora*, Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles.

⁵⁰ Desde los años 90 ha surgido una generación de “niños llave”. Se les llama así porque llegan a su casa por la tarde, abren la puerta y están solos en muchas ocasiones hasta más

trabajadores se encuentran desmotivados porque aparecen los problemas familiares, la falta de diálogo y, consecuentemente, la desmotivación laboral comienza a aflorar, acudiendo en muchos casos, como hemos advertido, a las bajas por Incapacidad Temporal que no hacen más que encubrir la imposibilidad de conciliación.

Por tanto, partiendo de la premisa consistente en que el horario, estrechamente vinculado a la jornada de trabajo, determina el momento de entrada y salida al trabajo, pueden distinguirse cuatro grupos, atendiendo a la IV Encuesta Eurofound sobre las condiciones de trabajo. En primer lugar, como horario rígido, sería el *establecido por la empresa*, sin posibilidad de negociación alguna. En segundo lugar, en los denominados *horarios fijos variables*, la flexibilidad se pone de manifiesto porque el empresario ofrece una serie de horarios alternativos y el trabajador elige el que mejor se adapta a sus necesidades personales y familiares. En tercer lugar, los *horarios flotantes* suponen que el trabajador elige entre varios, como puede ser la hora de entrada y salida, dentro de unos márgenes fijados por la empresa. Finalmente, en el *horario libre*, el trabajador gestiona unilateralmente el tiempo de trabajo.

Observando los diferentes grupos de horarios posibles, fácilmente se identifica que una remodelación de los hábitos horarios tendiendo a los flexibles (variables o flotantes) mejoraría la conciliación y, por tanto, se lograría una mayor productividad de la empresa. Para lograrlo deviene imprescindible la negociación colectiva, puesto que, principalmente, desde la entrada en vigor de la Ley Orgánica 3/2007, se convierte en el instrumento eficaz, y único, en orden a lograrlo puesto que el legislador así lo recogió en el art. 34. 8 ET.

Sin embargo, lamentablemente, la negociación colectiva, de nuevo no está a la altura de las circunstancias. En los últimos convenios colectivos de empresa sólo pueden traerse a colación los siguientes:

- Art. 21.c) del convenio colectivo de Hertz de España SL⁵¹: “En todas las actividades de la empresa se admitirá una flexibilidad de 15 minutos como máximo en la hora de entrada al trabajo, debiendo recuperarse los minutos de retraso en cada jornada laboral”.
- Un poco más lejos llega el art. 14 del convenio colectivo de Eurocopter España, SA⁵²: “Se establece una flexibilidad de 45

de las nueve de la noche”, en “Necesitan que sus padres tengan hora de llegar a casa”, Diario Qué!, 15 de marzo de 2010.

⁵¹ BOE 14.03.2011

⁵² BOE 15.03.2011

minutos al inicio de la jornada, para el personal de jornada partida, prolongando la jornada en los mismos 45 minutos al término de la misma, completando, en todo caso, su jornada en cómputo quincenal.”

- Aumentando la flexibilidad horaria se encuentra el convenio colectivo de Noroto, SA⁵³: “Por la mañana el horario de entrada será desde las 8.30horas hasta las 9.30 horas. Por la tarde, el horario de salida será desde las 15 horas hasta las 16 horas...”. También una hora de horario flexible se autoriza en el convenio colectivo de Cargill, SL para los centros de trabajo de Barcelona, San Cugat del Vallés, Reus, La Roda, Zaragoza y Martorell ⁵⁴
- Igualmente, pero permitiendo una flexibilidad mayor, tanto el II convenio colectivo de Iberdrola Inmobiliaria, SAU⁵⁵ como el CC de Orange Catalunya Xarxes de Telecomunicacions, SQA⁵⁶ y el de European Air Transport Leipzig GMBH, Sucursal en España (BOE 16.06.2011) recogen una flexibilidad de una hora y media para la entrada/salida (arts. 17, 20 y 10 bis, respectivamente).
- Por último merece la pena destacar dos convenios más. Por una parte, el de Lufthansa, Líneas Aéreas Alemanas y su personal en España (BOE 31.05.2011), cuya norma general es que el trabajador es quien determina por sí mismo el comienzo y el final de su jornada diaria dentro de los periodos flexibles de 5 días, de lunes a viernes, si bien dicho derecho queda limitado a que las necesidades del servicio lo permitan y al pre-acuerdo (art. 19.4.2). Por otra parte, el convenio de Serviabertis, SL (BOE 26.04.2011), cuyo art. 10 permite la flexibilidad en el horario de entrada sólo en el supuesto del personal con hijos de hasta 14 años.

Debe advertirse, no obstante, que la utilización de horarios flexibles, que beneficien al trabajador, depende en gran medida del sector de actividad. Concretamente, las actividades menos flexibles son la industria y la construcción, donde se encuentran más de un 75% de trabajadores con horarios implantados por el empresario. La otra cara de la moneda la componen el sector financiero y el de servicios profesionales, donde aproximadamente la mitad de los trabajadores tienen algún tipo de flexibilidad en su horario. Seguidamente se encuentra la administración pública y educación y sanidad, donde predominan los horarios flotantes⁵⁷.

⁵³ BOE 28.02.2011

⁵⁴ BOE 7.06.2011.

⁵⁵ BOE 21.03.2011.

⁵⁶ BOE 26.04.2011.

⁵⁷ Vid. cuadros comparativos en *Productividad y Empleo II Tipos de jornada y productividad del*

En último lugar, la agricultura y servicios profesionales son las únicas actividades en las que el porcentaje de trabajadores con autonomía absoluta supera el 10%.

Para finalizar, se expondrán unos ejemplos de prácticas que, por lo que respecta al horario laboral flexible, demuestran la posibilidad de conciliar vida laboral y personal y, al mismo tiempo, conseguir una mayor productividad. En definitiva, se traerán a colación acto seguido una serie de medidas con las que mejorar el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores y, al mismo tiempo lograr una mejora en el clima laboral junto con una reducción significativa de las ausencias no deseadas.

Por tanto, sirva como ejemplo la empresa *Alcatel*, donde los trabajos de desarrollo, asistencia y pre-venta permiten que la flexibilidad horaria sea total y sólo se ficha por control de seguridad. Desde hace más de 10 años con esta política la empresa reconoce haber mejorado sus resultados. Una política similar se sigue en *Vodafone*, donde con un 50% de mujeres contratadas no existe control presencial mientras que el servicio no se vea afectado. Todos los trabajadores cuentan con móvil y la mayoría portátil y línea ADSL. A estas empresas deben añadirse con igual flexibilidad de entrada y salida *Agilent Technologies*, *Sanofi Aventis* y *Pepsico*.

En este orden de cosas debe citarse a la empresa *American Nike* para Iberia (España y Portugal), dedicada a la distribución al por mayor y con una plantilla en la que el 43% son mujeres. En ella debe destacarse que el primer y tercer viernes de mes no hay reuniones por la mañana y se encuentran prohibidas las reuniones después de las 5 de la tarde (igual política que se siguen en la empresa *Mazda* y *Progeotec*). Debe añadirse que los viernes se sale a las 15h (la misma práctica se utiliza en *Asepeyo*).

B) Especial alusión al trabajo por turnos y en horas poco usuales (fines de semana).

Como viene comentándose a lo largo del trabajo, se torna de vital importancia distinguir entre las medidas que son buenas en orden a lograr una mejor conciliación para los trabajadores y otras que sólo producen flexibilidad a la empresa. En efecto, en ocasiones los acuerdos se erigen en beneficiosos para una sola de las partes, y así ocurre, generalmente, en el supuesto del trabajo por turnos, en horario nocturno o en fines de semana.

Comenzando por el trabajo por turnos, brevemente, por lo que a su régimen jurídico respecta, debe advertirse que el art. 36.3 ET no establece un concreto procedimiento para la determinación del trabajo a turnos,

trabajo. Montañés Bernal, A. (Dir.), Cesa, Zaragoza, 2011, 62-63.

quedando, por tanto, una vez más, también esta materia, en manos de la decisión empresarial con unos concretos límites, entre los que destacan que ningún trabajador estará en el turno de noche más de dos semanas consecutivas, salvo adscripción voluntaria y que se tenga en cuenta el principio general de adaptación del trabajo a la persona del trabajador.

Y es que los efectos de esta forma de prestación del trabajo suelen ser perversos para los trabajadores. No sólo se manifiesta tal perversidad en la salud del trabajador, en cuyo caso estaríamos ante una ausencia del trabajo por enfermedad justificada⁵⁸, sino también en la dificultad que entraña el poder compatibilizar las diferentes actividades asociadas a la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo. En efecto, por lo que al derecho a la adaptación y distribución de la jornada de trabajo para poder conciliar, ya se ha advertido que, conforme al art. 34.8 ET, se encuentra condicionado a lo recogido en la negociación colectiva o en acuerdo individual condicionado a la negociación colectiva. Pues bien, en la práctica está acarreado no pocos problemas la solicitud por parte del trabajador de elección de turno de trabajo como medio de conciliación de la vida familiar y laboral utilizando como argumento la regulación normativa del citado art. 34.8 ET. A estos efectos baste con apuntar que la doctrina del Tribunal Supremo ha venido denegando el derecho a la elección de turno si no va acompañado del derecho a la reducción de jornada⁵⁹. No obstante, el Tribunal Constitucional, haciendo uso de un excesivo intervencionismo, “cercano al activismo judicial”, como se dice en su Voto Particular, en la sentencia 26/2011, de 14 de marzo considera, en contra de la jurisprudencia aludida, literalmente, que *“El hecho de que los órganos judiciales no se hayan planteado la cuestión de si denegar al trabajador demandante la pretendida asignación del horario nocturno constituía o no un obstáculo para la compatibilidad de su vida familiar y laboral, en atención a las circunstancias concurrentes, supone no valorar adecuadamente la dimensión constitucional ex art. 14*

⁵⁸ Numerosos estudios científicos ponen en evidencia la vinculación de la esclerosis múltiple con los trabajos a turnos y el mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares y de diabetes que sufren, en este segundo supuesto, especialmente, las mujeres.

⁵⁹ En la doctrina científica, vid. Sánchez Trigueros, C., “Elección de turno por trabajadores con jornada reducida especial”, AS, n. 4, 2005. En cuanto a la doctrina jurisprudencial, vid. por todas STS Sentencia de 19 octubre 2009 RJ 2009\7606. Por el contrario, si concurrieran ambos elementos, es decir, reducción de jornada y trabajo a turnos, tal como afirma la STSJ de Madrid, de fecha 8 de octubre de 2010, sí debería el empresario aceptar la solicitud de elección de turno: *“Por lo que se refiere al primero, no cabe la menor duda de que la atención que la recurrente puede dispensar a su hija menor de 8 años se va a ver notablemente mejorada con el cambio de turno de trabajo nocturno al turno de mañana. Por lo que se refiere al segundo, la sentencia de instancia no deja constancia de que la empresa haya acreditado la dificultad organizativa que le supone acceder al cambio de la trabajadora”*.

CE, en relación con el art. 39.3 CE, del asunto planteado...". En definitiva, entiende el Alto Tribunal que "la dimensión constitucional de las medidas normativas tendentes a facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, tanto desde la perspectiva del derecho a la no discriminación por razón de las circunstancias personales (art. 14 CE), como desde la perspectiva del mandato de protección a la familia y a la infancia (art. 39 CE), debe prevalecer y servir de orientación para la solución de cualquier duda interpretativa que pueda suscitarse ante la aplicación a un supuesto concreto de una disposición afecte a la conciliación profesional y familiar".

Por tanto, haciendo una interpretación en clave constitucional del art. 34.8 ET, el Tribunal Constitucional justificaría el derecho a la elección de turno del trabajador, si con ello "no se pone el funcionamiento de la empresa en dificultades organizativas suficientemente importantes". Circunstancia que deberá quedar acreditada por la empresa para que la denegación del derecho objeto de análisis estuviera justificada.

Después de este pronunciamiento, no cabe más que esperar un cambio en la doctrina señalada del Tribunal Supremo

Una vez expuestos los problemas que en la práctica se plantean con más asiduidad ante los Tribunales, se realizará un breve recorrido por las diferentes respuestas que la negociación colectiva en la empresa ofrece:

- Algunos convenios reconocen que es sólo facultad empresarial la posibilidad de distribuir al personal en los distintos turnos (convenio colectivo de Eurocopter España, SA⁶⁰). En otros, sin embargo, sólo se permite la implantación del sistema de trabajo a turnos previa negociación con el comité de la empresa (convenio colectivo de Telefónica Ingeniería de Seguridad, SAU⁶¹).
- Otros convenios, permiten la posibilidad de intercambiar turnos: convenio de Servimax Servicios Generales, SA⁶²
- En cuanto a los convenios que tienen presente la conciliación de la vida familiar y laboral en el trabajo a turnos: el convenio de Teka Sanitary Systems, SA⁶³ recoge en su art. 37 la posibilidad de que la empresa adapte a los trabajadores (cónyuges) en diferentes turnos de trabajo, dentro de las posibilidades de trabajo. Igualmente, en segundo lugar, el convenio colectivo de Orange Catalunya Xarxes de Telecomunicacions, SA⁶⁴ permite que los trabajadores con un sistema de trabajo a turnos que reduzcan su

⁶⁰ BOE 15.03.2011.

⁶¹ BOE 31.03.2011.

⁶² BOE 22.03.2011.

⁶³ BOE 30.03.2011.

⁶⁴ BOE 26.04.2011.

jornada por motivos familiares puedan concretar su horario dentro del turno elegido.

Para finalizar, se hace preciso señalar que a lo largo de los últimos años se ha observado una tendencia a la disminución del trabajo por turnos. Concretamente sufrió una bajada en algo más de 3 puntos durante el periodo 2002-2008⁶⁵ en los sectores de industria, servicios y construcción. Precisamente, en la industria el trabajo por turnos juega un papel fundamental, si bien su descenso es evidente y coherente con la situación de crisis que este sector atraviesa desde hace algunos años. Igualmente, en el sector servicios, la necesidad de presencia continuada a lo largo del día o por la noche, sin lugar a dudas, condiciona la organización de la jornada laboral.

Siguiendo el esquema propuesto desde un principio, se aporta en este apartado como una práctica a seguir la llevada a cabo, en la empresa Industrias Ramón Soler, que inició su actividad en Manresa en el año 1890, con la intención de reducir el índice de absentismo en torno al 10%. Concretamente consensuaron temporalmente con algunos trabajadores la posibilidad de realizar su turno de manera fija sin que se desequilibrara el resto de turnos ni el normal desarrollo de la producción. El trabajador que se encontraba en esta circunstancia de acuerdo temporal, y sin que supusiera derecho adquirido, obtenía una mayor renta disponible sin incremento de coste por parte de la empresa, al poder reducir ciertos gastos como guarderías, canguros, acompañantes u otros, adaptándose su turno a las necesidades familiares. El resultado fue el buscado, ya que se consiguió un incremento de la motivación de los trabajadores y una reducción significativa en el porcentaje de absentismo: más de cinco puntos.

En relación al trabajo durante los fines de semana y prolongación habitual de la jornada de trabajo, debe partirse de que esta distribución de la jornada supone un perjuicio claro para el trabajador que la sufre.

El art. 37.1 ET recoge el derecho al descanso mínimo semanal, el cual “*es acumulable por períodos de hasta catorce días, de día y medio ininterrumpido que, como regla general, comprenderá la tarde del sábado o, en su caso, la mañana del lunes y el día completo del domingo.*”⁶⁶

De la lectura del precepto fácilmente se deduce que la regla general es que el descanso semanal coincida con el fin de semana. Por este motivo, las empresas que debido a su actividad requieran de personal durante el fin de

⁶⁵ Vid. figura ilustrativa en *Productividad y Empleo...* Montañés Bernal, A. (Dir.), Cesa, *op. cit.*, 95.

⁶⁶ Los menores disfrutarán de un descanso semanal, como mínimo, de dos días ininterrumpidos.

semana deberán compensar adecuadamente a quienes acepten sacrificar sus momentos de ocio y de conciliación. En efecto, los fines de semana son los días en los que se puede atender con más tranquilidad las responsabilidades familiares porque son días sin colegio, y, precisamente, adecuar los horarios de trabajo a los días sin colegio es una necesidad primordial para combatir el absentismo.

Por tanto, en el supuesto de que la empresa requiera empleados durante el fin de semana la contraprestación que deberían recibir éstos debería ser mayor. Así muchos convenios contemplan esta modalidad estableciendo los denominados “complementos de horario flexible”, cuya finalidad es, en muchas ocasiones, retribuir el trabajo prestado en domingos y festivos⁶⁷.

Sirva, a estos efectos, como ejemplo, el convenio colectivo de Delegaciones Comerciales del Ente Público Empresarial Loterías y Apuestas del Estado⁶⁸, que diferencia el plus retributivo según sea sábado hasta las 22 h (aumento de las horas trabajadas en un 30% sobre el valor de la hora normal o compensadas con tiempo libre) o festivo (compensación de un 75%, mitad retribuida y mitad en descanso) el día en el que el trabajador deba prestar servicios. Esta misma cláusula se recoge en el convenio colectivo de Grupo de Empresas Cetelem⁶⁹, si bien los porcentajes aumentan un 35% o un 50%. Otra forma de compensación es gradual según las horas: primera y segunda hora 75% y a partir de la tercera 100% (convenio colectivo de Telefónica Ingeniería de Seguridad, SAU⁷⁰

A este respecto debe añadirse que, permitiendo que determinados servicios estén abiertos durante domingos y festivos premiando al trabajador que decida trabajarlos, también se está favoreciendo la conciliación de manera general, pues en muchas ocasiones la compatibilidad entre horario de trabajo y horario de apertura y cierre de determinados servicios deviene imposible. Por tanto, con la implementación correcta de esta medida, se estaría permitiendo que el trabajador, en las ocasiones que lo estimara conveniente sacrificara conciliación a cambio de obtener una mayor retribución, que muchos trabajadores pudieran asistir, por ejemplo, a centros sanitarios o comerciales y, por tanto, se estaría ocasionando un descenso en el absentismo (por una parte tenemos un trabajador motivado porque recibe una mayor remuneración, y, por otro lado, un trabajador que gracias a la

⁶⁷ Mercader Uguina, J.R., *Lecciones de Derecho del Trabajo*, *op.cit.*, 411-412.

⁶⁸ BOE 14.03.2011.

⁶⁹ BOE 28.02.2011.

⁷⁰ BOE 31.03.2011.

ampliación de horarios disfruta de una mejor conciliación), y con ello un aumento de la productividad.

Ahora bien, estas prácticas pueden ser perversas si no son bien empleadas porque con cierta facilidad pueden ser utilizadas exclusivamente a favor del interés empresarial, hecho que suele ocurrir, desgraciadamente, con demasiada frecuencia. Sirva como ejemplo el Convenio colectivo de Grandes Almacenes, cuyo art. 27 permite que se modifiquen los días u horarios de apertura comerciales con posterioridad a la realización de la distribución periódica correspondiente con el exclusivo requisito de comunicación al trabajador con la “mayor antelación posible”⁷¹.

En efecto, traspasar la frontera de la ponderación se torna sencillo, especialmente a partir de la reforma llevada a cabo a través del RDL 3/2012, momento a partir del cual, sin entrar en su estudio por cuestión de espacio, el empresario puede modificar sustancialmente, sin necesidad de autorización administrativa, siempre que existan probadas razones económicas, técnicas, organizativas o de producción tanto la jornada de trabajo como el horario, la distribución del tiempo de trabajo y el régimen de trabajo a turnos (art. 41 ET). En la misma línea, el empresario de manera unilateral puede acudir a la reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor, igualmente, sin autorización administrativa. En todo caso, será el poder judicial quien tenga que pronunciarse, como lo está haciendo, a este respecto.

C) Los acuerdos de modificación en el marco del art. 41 ET. Una pequeña muestra de una práctica en expansión.

1) El Acuerdo logrado entre la Dirección de NISSAN MOTOR IBÉRICA, S.A y los Comités de Empresa de los centros de trabajo de Zona Franca y Montcada.

Tras reconocerse expresamente la concurrencia de circunstancias objetivas concretadas en la necesidad de adaptar las condiciones laborales de la planta de Barcelona se modifican una serie de artículos de XX Convenio Colectivo y que quedan recogidos en el XXI Convenio de la empresa (desde 1 de enero de 2012 a 31 de diciembre de 2014).

Concretamente, debe resaltarse por lo que al tema de estudio interesa, la nueva redacción de los siguientes artículos:

- El art. 20, sobre Jornada de trabajo, recoge:
- Las horas anuales pueden pasar de 1746 horas hasta un máximo

⁷¹ “En los casos en que se autoricen o modifiquen los días u horarios de apertura comerciales con posterioridad a la formulación de la distribución periódica correspondiente, los cambios de planificación relacionados con las mismas se comunicarán al trabajador con la mayor antelación posible” (art. 27.4)

- de 1826 horas anuales cuando se apliquen medidas de flexibilidad.
- Los días considerados como de trabajo en el calendario laboral serán 225.
 - Para el colectivo de trabajadores a turnos con derecho al tiempo de bocadillo, por cada 50 días de asistencia al trabajo, se concederá un día adicional de reducción de jornada, con un máximo de 4 al año. Con respecto a los días que por este concepto se generen a partir de 2011, el disfrute del día se sustituye por el abono de 155 euros en la nómina que se hace efectiva en el mes de enero del año siguiente al de su devengo.
 - Tres minutos de la jornada ordinaria que hasta la fecha han venido siendo dedicados a la preparación de herramientas útiles pasan a ser tiempo de trabajo efectivo.
 - Cuando el volumen diario de producción sea igual o superior al ritmo del 80% de la capacidad productiva de la planta de pintura, la Dirección podrá sustituir dentro de la jornada ordinaria 5 minutos de tiempo de la higiene de los trabajadores de la planta de pintura por tiempo de trabajo efectivo. En tal caso, el tiempo de trabajo efectivo se incrementará en 5 minutos que se retribuirán a razón de 1,7 euros por cada día efectivamente trabajado. Cuando el volumen diario de producción sea igual o superior al ritmo de 143.000 unidades, la Dirección podrá sustituir dentro de la jornada ordinaria 10 minutos de higiene de los trabajadores de la planta de pintura por tiempo de trabajo efectivo. En este caso, el tiempo de trabajo efectivo de dichos colectivos se incrementará en 10 minutos que se retribuirán a razón de 3,4 euros por cada día efectivamente trabajado en que dicha medida sea aplicada.
 - La empresa podrá ordenar el trabajo en días laborales de no trabajo en la Empresa (sábados) al personal necesario, a su juicio, para la realización de los trabajos de Inventario-Balance anual... Cuando la empresa haga uso de esta facultad, las horas trabajadas en los mencionados días tendrán la consideración de extraordinarias a los efectos retributivos.
 - El disfrute de los días de reducción de jornada (floatings) quedará como en la actualidad racionalizándose la limitación por módulos de los días a los que se refiere el presente Anexo, para compatibilizar la conciliación de los trabajadores y la producción diaria.
 - Se acuerda el establecimiento de hasta un máximo de 15 sábados anuales por trabajador, así como la posibilidad de convocarlos por

Producto, Planta o Línea, en turno de mañana. En cualquier caso, los 12 primeros sábados tendrán el carácter de obligatorios, siendo voluntarios los 3 restantes.

- *Bolsa de horas:* A realizar en días laborables por necesidades de la producción, con un límite anual de 40 horas por trabajador...a la finalización del turno de tarde (de 22 h a 23h). Esta hora flexible incluye un descanso adicional de cinco minutos, al inicio de la misma.
- De las horas anteriores, las 32 primeras tendrán carácter obligatorio, siendo el preaviso de 48 horas, si bien, en caso de riesgo de impactar en el proceso productivo posterior podrá realizarse con 24 horas de antelación.
- Bolsa de horas se compensarán económicamente con los importes ... y no generarán tiempo de descanso.

2) *Acuerdo colectivo entre el comité intercentros de Carrefour Hipermercados y la dirección de la empresa para la modificación de los turnos y horarios de los trabajadores.* El presente acuerdo fue recurrido por la Federación de Comercio, Hostelería y Comercio de Comisiones Obreras (FECOHT-CCOO); Federación Estatal de Trabajadores de Comercio, Hostelería-Turismo Juego de UGT. La Audiencia Nacional, en su sentencia de 21 de abril de 2010 (S.nº00378/2010) desestima el procedimiento de impugnación absolviendo a los demandados de las peticiones de la demanda. Igualmente, el Tribunal Supremo, en su sentencia de 18 de enero de 2011 (R. 96/2010) desestimó el recurso de casación contra la sentencia de la Audiencia Nacional.

En este caso, brevemente, debido a la extensión del acuerdo se señalará sólo las materias que fueron modificadas resaltando exclusivamente los puntos más relevantes.

- Turnos horarios
- Descansos
- Descansos compensatorios de domingos/festivos trabajados:
 - En caso de que un trabajador preste servicios en 12 domingos/festivos de apertura al público en un año, el descanso correspondiente a uno de dichos días e disfrutará en sábado unido a un domingo en que no preste servicios.
 - Si prestara servicios en 18 domingos/festivos de apertura, dos de los descansos correspondientes a dichos días los disfrutará en sábado unido a un domingo en que no preste servicios.
 - Si fueran 24 los domingos/festivos de apertura en que

prestan servicios, serán tres los descansos correspondientes a dichos días que disfrutará en sábado unido a un domingo en que no preste servicio.

- Horarios: la jornada media diaria de referencia, teniendo en cuenta la jornada anual de 1770 horas del Convenio, se establece en seis horas y media.

3) *En cuanto al acuerdo de modificación de turno y horarios laborales existentes en los centros comerciales de la empresa El Corte Inglés, S.A.* también se traerá a colación la materia objeto de modificación sin entrar en mayor detalle debido a su extensión. Dicho acuerdo fue recurrido ante la Audiencia Nacional, que en su sentencia n. 0155/2009 desestimó la demanda de impugnación de convenio interpuesta por CCOO y UGT y absolvió a El Corte Inglés, SA, comité intercentros, FASGA y FETICO de los pedimentos de la demanda.

- Modificaciones horarias dando lugar a un nuevo sistema horario atendiendo a los principios de eliminación de los tiempos improductivos, ajustes de la jornada diaria, a la jornada anual con objeto de no producir excesos en la realización de ésta y adecuación de los turnos a los criterios establecidos por la jurisprudencia del Tribunal Supremo en materia de descanso
- Concretamente, los nuevos modelos y turnos horarios se ajustaron a las características específicas de los distintos centros y áreas.

4) *Características similares reúne el acuerdo de modificación de turnos y horarios laborales existentes en los centros comerciales de la empresa Hipercor, SA adoptado el 4 de septiembre de 2009.* Igualmente, en este caso, la Audiencia Nacional en su sentencia n. 0154/2009, de 23 de noviembre de 2009 desestimó la demanda de impugnación de convenio interpuesta por CCOO y UGT absolviendo a Hipercor SA, Comité Intercentros, FASGA y FETICO.

4. Conclusiones

Los debates acerca de la duración de la jornada han tenido lugar desde el inicio de la revolución industrial, si bien, como se ha advertido a lo largo del trabajo, el aspecto cualitativo ha vencido frente al cuantitativo en los objetos de discusión. En efecto, la distribución y la flexibilización del tiempo de trabajo han ganado terreno de forma notable a la reducción de la jornada en el terreno legal y convencional.

En la actualidad, por los numerosos factores a los que se ha aludido en el presente trabajo, como son, principalmente, la incorporación de la mujer al mundo laboral y el logro de una mayor productividad y competitividad

empresarial en el mercado de trabajo, la gestión del tiempo de trabajo se ha convertido en una piedra angular.

En efecto, una buena gestión de la ordenación del tiempo de trabajo se proyecta en una mayor productividad, pero siempre que en la misma exista una clara ponderación de intereses. La flexibilidad interna es, sin lugar a dudas, fundamental para que las empresas puedan adaptarse mejor a las nuevas necesidades del mercado, pero no puede olvidarse que debe tenerse presente la necesidad de ajustar el concepto de flexibilidad, igualmente, las necesidades de tiempo de los trabajadores. Por tanto, las medidas que se recojan en orden a lograr una mayor flexibilidad en el tiempo de trabajo deben atender no sólo las necesidades organizativas de las empresas, sino también las de los empleados. Sólo de esta forma se logrará tener en plantilla trabajadores implicados con su trabajo, porque puedan ajustar los ritmos de trabajo a sus preferencias conforme las responsabilidades familiares que cada uno tenga. Y, consecuentemente, sólo de esta manera se podrá descender el número de absentistas que no acuden al trabajo y sí a las bajas por incapacidad temporal encubierta por atenciones familiares o enfermedades ocasionadas por el estrés laboral.

No debemos olvidar que si las empresas ofrecen unas condiciones de trabajo, y en concreto unas medidas concretas en la ordenación del tiempo de trabajo que permitan conciliar la vida personal, familiar y laboral, se conseguirá contratar y, también retener a los profesionales más cualificados consiguiendo un absentismo mucho más bajo.

El reto se encuentra, por tanto, en lograr a través de la gestión del trabajo, al mismo tiempo, la seguridad de los trabajadores y la flexibilidad interna precisa en la empresa. Para conseguirlo debe valorarse minuciosamente la ordenación del tiempo de trabajo, las restricciones que deben tenerse presentes y los elementos de flexibilidad que se deciden introducir. Sólo cuando se facilita la conciliación de la vida familiar y laboral, aunque sea de forma indirecta mejorando la gestión del trabajo, los trabajadores se encuentran motivados, el clima laboral mejora y se reduce el estrés y el absentismo laboral. Como dijo M^a Jesús Alava⁷², *“conciliar no es trabajar más. Conciliación es trabajar mejor, que es muy diferente”*.

⁷² Alava, J.J., Conferencia inaugural, *V Congreso Nacional para racionalizar los horarios españoles. “Es hora de conciliar”*, Valladolid, Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE), Valladolid, 2001, 77.

5. Bibliografía

- Alava, J.J., Conferencia inaugural, *V Congreso Nacional para racionalizar los horarios españoles. "Es hora de conciliar"*, Valladolid, Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE), Valladolid, 2001.
- Durán López, F., "Ordenación del tiempo de trabajo", en AAVV, *El ordenamiento laboral español y los límites a la autonomía de las partes y a las facultades del empresario*, Madrid, 1987.
- Escudero Rodríguez, R., "Significación del tiempo de trabajo, fuentes reguladoras y dinámica de la negociación colectiva", *RL*, 1999, 4.
- Goerlich Peset, J. M., "El tiempo de trabajo en la negociación colectiva", *Relaciones Laborales*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2008.
- Mercader Uguina, J.R., *Lecciones de Derecho del Trabajo*, Tirant lo Blanch, 2011.
- Mercader Uguina, J.R. "La fábula del paciente simulador y el terapeuta crédulo o los mitos de la incapacidad temporal", *El Cronista del Estado Social y Democrático de Derecho*, 8.
- Montañés Bernal, A. (Director), *Productividad y Empleo II Tipos de jornada y productividad del trabajo*, Zaragoza, Cesa, 2011.
- Roqueta Buj, R., "La jornada de trabajo y su determinación", *El tiempo de trabajo en la negociación colectiva*, Comisión Consultiva Nacional de Convenios, Guerlich Peset, J.M. (Coord.), *Serie Relaciones Laborales*, 86, Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2008.
- Sánchez Trigueros, C., "Elección de turno por trabajadores con jornada reducida especial", *AS*, 2005, 4.

Red Internacional de ADAPT



ADAPT es una Asociación italiana sin ánimo de lucro fundada por Marco Biagi en el año 2000 para promover, desde una perspectiva internacional y comparada, estudios e investigaciones en el campo del derecho del trabajo y las relaciones laborales con el fin de fomentar una nueva forma de “hacer universidad”. Estableciendo relaciones estables e intercambios entre centros de enseñanza superior, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones, sindicatos y empresas. En colaboración con el Centro de Estudios Marco Biagi, ADAPT ha promovido la institución de una Escuela de Alta formación en Relaciones Laborales y de Trabajo, hoy acreditada a nivel internacional como centro de excelencia para la investigación, el estudio y la formación en el área de las relaciones laborales y el trabajo. Informaciones adicionales en el sitio www.adapt.it.

Para más informaciones sobre la Revista Electrónica y para presentar un artículo, envíe un correo a redaccion@adaptinternacional.it



ADAPTInternacional.it

Construyendo juntos el futuro del trabajo