

Estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales.

Informe final - ANEXOS.

Mayo de 2010



# Agenda

## ANEXOS

1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV
2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV
3. Fichas de la fase de entrevistas a empresas





# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Metodología de análisis

La estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV se analiza considerando las siguientes variables:

- Empresas y establecimientos con sede social o domicilio social en el País Vasco y las residentes en el resto de España que generan empleo en el CAPV
- Empleo en la CAPV
- Territorio Histórico: Bizkaia, Álava, Gipuzkoa
- Sectores de Actividad según la clasificación CNAE 2009
- Tamaño de las empresas y establecimientos según estrato de empleo (número de trabajadores)
- Personalidad jurídica: persona física, sociedad anónima, sociedad limitada, cooperativa, órgano de la administración del Estado o las Comunidades Autónomas, etc.
- Sexo de la población ocupada
- Edad de la población ocupada
- Situación profesional de la población ocupada: trabajadores autónomos, asalariados sector público y privado, empleadores, miembros de cooperativas y otros
- Relación contractual/tipo de contrato laboral: indefinido-fijo, temporal, no asalariados, otros
- Tipo de jornada: tiempo completo considerando 30 o mas horas trabajadas a la semana y tiempo parcial considerando menos de 30 horas trabajadas a la semana

La información ha sido obtenida de los datos recogidos en Eustat para el año 2008 (última información disponible), y del Informe del Censo del Mercado de Trabajo 2008 – Fase Demanda.

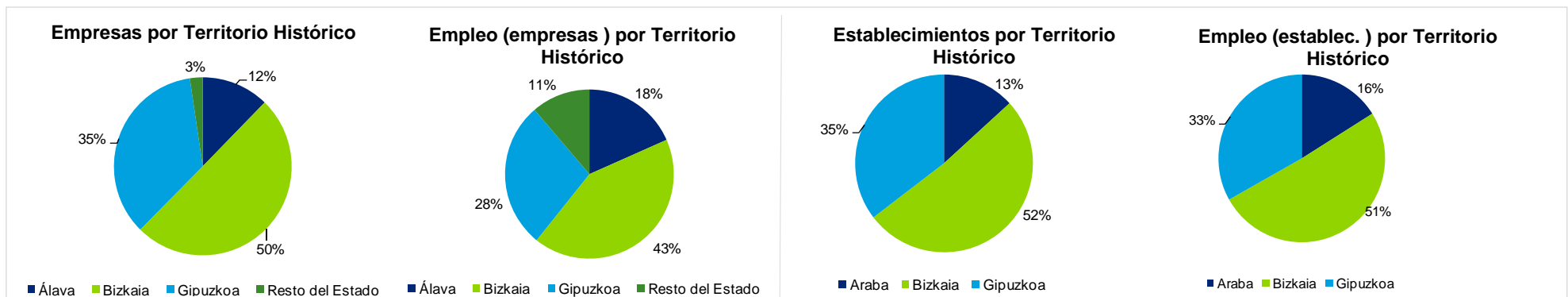
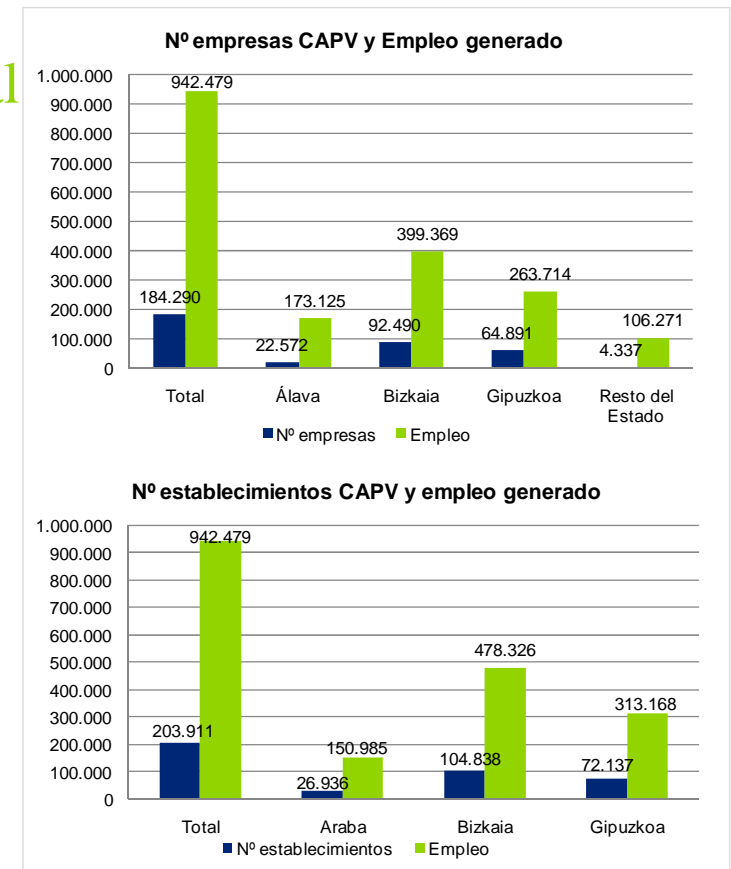
# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas, Establecimientos y Empleo por sede social

- El tejido empresarial de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) está compuesto por un total de **184.290 empresas** que suponen un total de **203.911 establecimientos** y generan un **empleo de 942.479 trabajadores** (Eustat- 2008).
- El **50 %** de estas **empresas** y el **43% del empleo** generado por las mismas se concentran en **Bizkaia**. Gipuzkoa aglutina el 35% de las empresas y el 28% del empleo y Álava el 12% y 18% respectivamente.
- Considerando los **establecimientos**, el **52%** de los mismos se concentra en **Bizkaia** generando el **51% del empleo**. Gipuzkoa cuenta con el 35% de los establecimientos y el 33% del empleo y Álava con el con el 13% de establecimientos y 16% del empleo.

*Nota: Resto del Estado hace referencia a empresas con sede social fuera CAPV que generan empleo en la CAPV.*

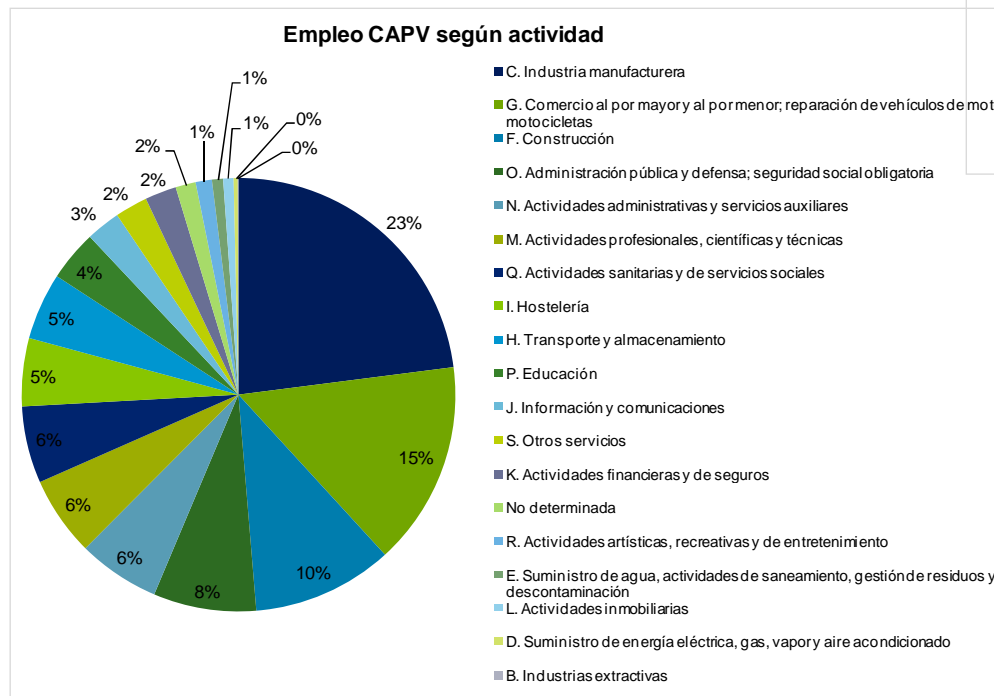
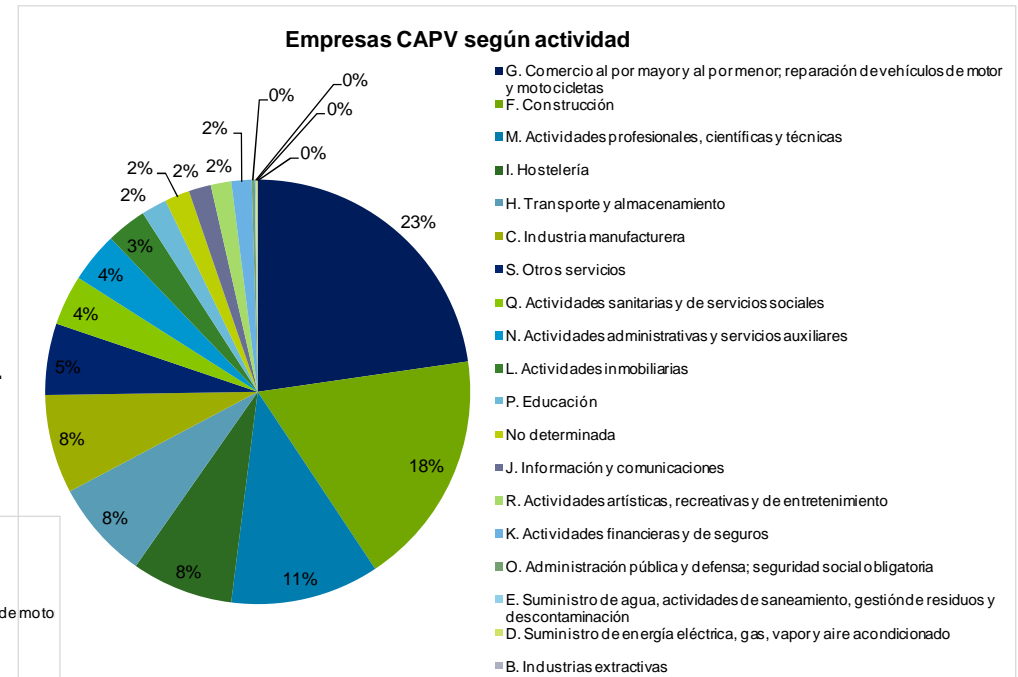
*Los datos analizados no consideran los establecimientos relativos al sector primario, a hogares que emplean personal doméstico y a organismos extraterritoriales.*



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas y Empleo por actividad (1/4)

- Atendiendo a la actividad (CNAE 2009), el **52 % de las empresas del País Vasco se concentran en 3 sectores**: comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas (23%); construcción (18%); y actividades profesionales, científicas y técnicas (11%). El 48% de empresas restante se distribuye entre los demás sectores siendo los principales hostelería, transporte y almacenamiento, industria manufacturera y otros servicios. Esta distribución se **mantiene en los 3 Territorios Históricos**.



- El **56% del empleo generado** en la CAPV por estas empresas se concentra en **4 sectores de actividad**: industria manufacturera (23%), comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas (15%), construcción (10%) y Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria (8%).
- Esta distribución se mantiene en **Bizkaia y en Gipuzkoa**. En **Álava** sin embargo, un **26% del empleo** se concentra en **Administración pública** y defensa, un 22% en industria manufacturera y un 15% en actividades sanitarias y servicios sociales.

Fuente: Eustat, datos 2008

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas y Empleo por actividad (2/4)

- Detalle de la distribución de las empresas (número) y empleo (trabajadores) por sector de actividad en la CAPV y sus respectivos Territorios Históricos

Sectores (CNAE 2009)	Total		Álava		Bizkaia		Gipuzkoa		Resto del Estado	
	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo
	184.290	942.479	22.572	173.125	92.490	399.369	64.891	263.714	4.337	106.271
No determinada	3.494	14.366	741	2.868	1.318	6.498	1.311	3.778	124	1.222
B. Industrias extractivas	41	604	9 x		18	299	13	237	1 x	
C. Industria manufacturera	13.870	216.441	2.152	38.706	6.121	80.903	5.386	81.227	211	15.605
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	165	2.776	34 x		56	2.533	60	94	15 x	
E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	207	7.865	36	588	104	3.842	54	892	13	2.543
F. Construcción	33.089	98.874	3.942	12.654	15.827	50.985	12.540	28.681	780	6.554
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	41.865	143.594	4.850	15.537	21.300	68.442	14.210	40.980	1.505	18.635
H. Transporte y almacenamiento	13.872	47.047	1.614	4.466	7.274	21.323	4.711	12.856	273	8.402
I. Hostelería	14.236	47.859	1.933	6.038	7.654	22.797	4.519	15.702	130	3.322
J. Información y comunicaciones	3.119	24.118	386	1.555	1.587	12.035	1.026	5.488	120	5.040
K. Actividades financieras y de seguros	2.843	22.055	314	1.247	1.425	8.796	913	5.599	191	6.413
L. Actividades inmobiliarias	5.655	7.317	221	430	3.289	4.203	2.102	2.366	43	318
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	20.856	55.809	2.629	6.593	11.000	28.885	6.871	16.010	356	4.321
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	7.012	57.644	890	3.068	3.434	22.504	2.405	10.531	283	21.541
O. Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	428	72.242	106	44.314	171	12.902	130	8.241	21	6.785
P. Educación	3.578	35.591	453	3.772	1.848	20.603	1.238	10.662	39	554
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	7.066	54.090	739	27.186	3.971	14.755	2.265	9.518	91	2.631
R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	2.879	11.305	398	1.356	1.379	5.331	1.074	3.439	28	1.179
S. Otros servicios	10.015	22.882	1.125	2.612	4.714	11.733	4.063	7.413	113	1.124

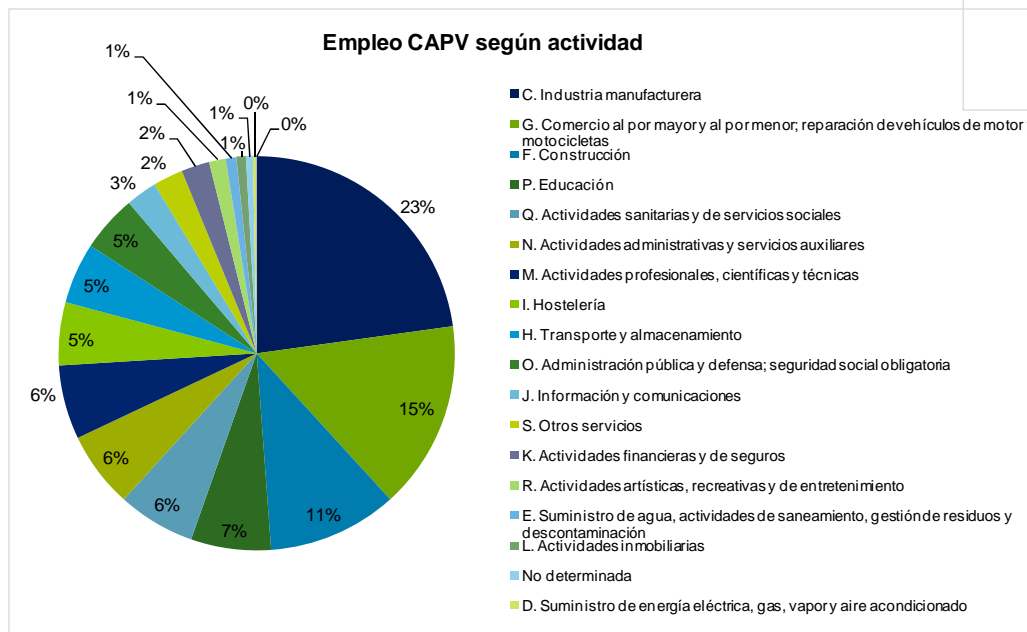
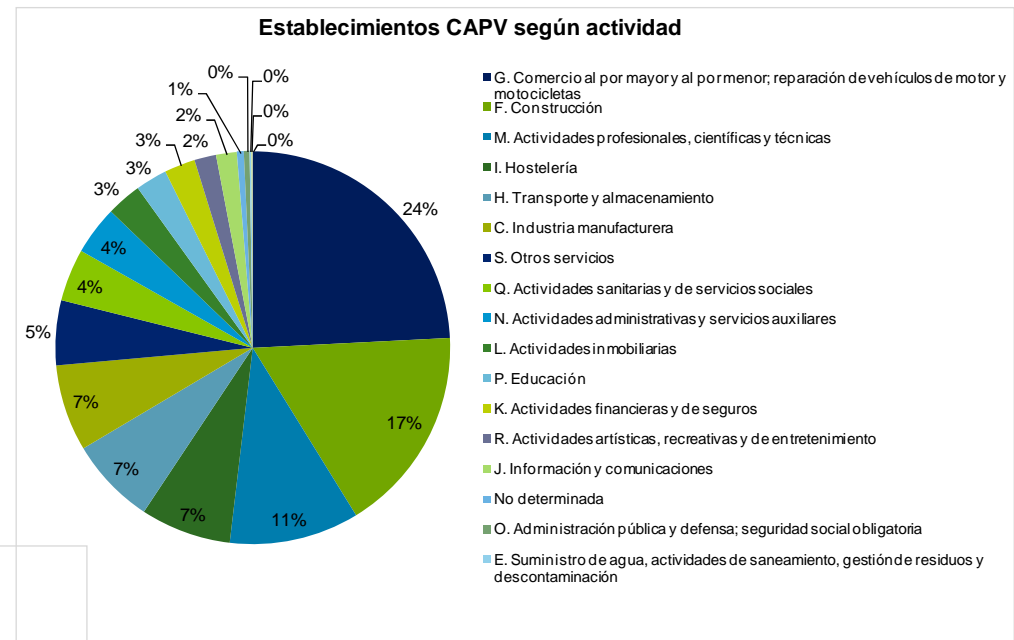
Fuente: Eustat, datos 2008

- Las celdas que contienen una "x" hacen referencia a datos protegidos por motivos de confidencialidad.
- Resto del Estado hace referencia a empresas con sede social fuera CAPV que generan empleo en la CAPV.

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos y Empleo por actividad (3/4)

- Considerando los **establecimientos y la actividad** (CNAE 2009), la **distribución es análoga a la de las empresas**, concentrándose el **52%** de los establecimientos del País Vasco en **3 sectores** de actividad: comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas (24%); construcción (17%); y actividades profesionales, científicas y técnicas (11%). El 48% de establecimientos restante se distribuye entre los demás sectores siendo los principales hostelería, transporte y almacenamiento, industria manufacturera y otros servicios.
- Esta distribución se **mantiene en los 3 Territorios Históricos**.



Fuente: Eustat, datos 2008

- Asimismo, **el 55% empleo generado** por estos establecimientos en la CAPV se concentra en **4 sectores de actividad**: industria manufacturera (23%), comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas (15%), construcción (11%) y educación (7%). La Administración pública supone en este caso un 5% del empleo.
- Por Territorios Históricos se mantiene este esquema en términos generales si bien la industria manufacturera tiene un mayor peso en Álava (29%) y Gipuzkoa (27%) y un menor peso en Bizkaia (18%). Por otro lado el cuarto sector en Álava es la actividad sanitaria (6,5%) y en Gipuzkoa la actividad Administrativa y servicios auxiliares (7%).



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos y Empleo por actividad (4/4)

- Detalle de la distribución de los establecimientos (número) y empleo (trabajadores) por sector de actividad en la CAPV y sus respectivos Territorios Históricos

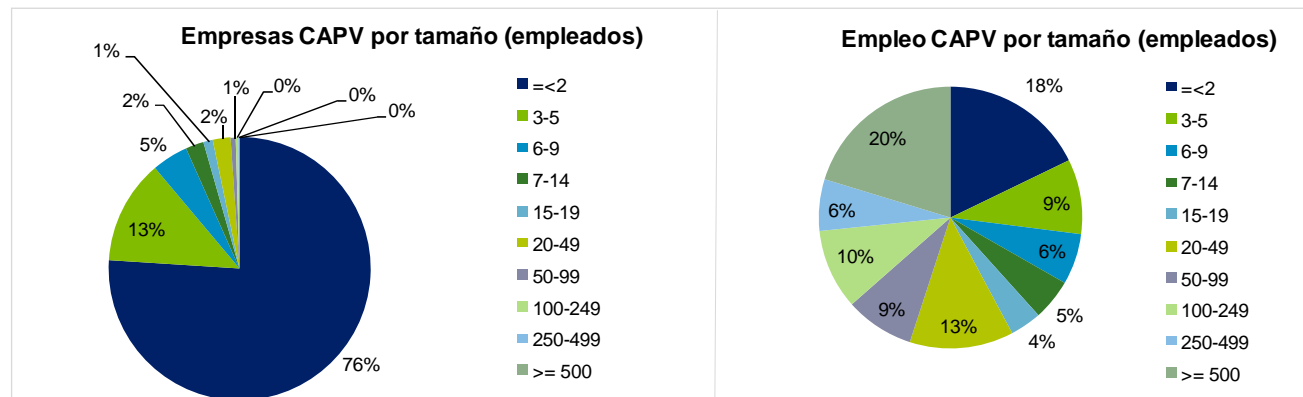
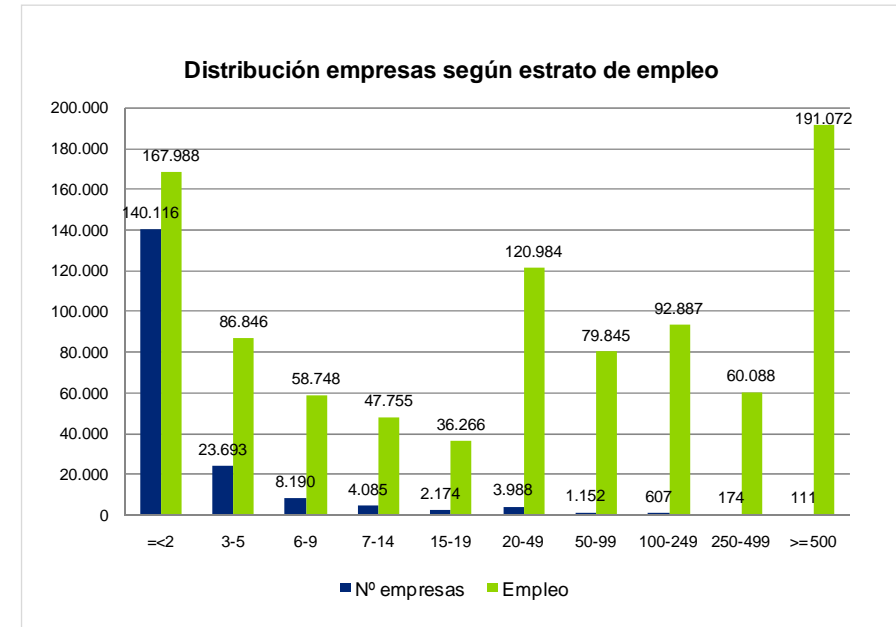
Sectores (CNAE 2009)	Total		Álava		Bizkaia		Gipuzkoa	
	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo
	203.911	942.479	26.936	150.985	104.838	478.326	72.137	313.168
No determinada	1.137	5.333	195	972	538	2.778	404	1.583
B. Industrias extractivas	47	571	13	125	19	230	15	216
C. Industria manufacturera	14.469	214.896	2.370	44.409	6.486	85.386	5.613	85.101
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	189	2.274	42	195	67	1.669	80	410
E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	283	8.122	53	1015	142	5.242	88	1865
F. Construcción	34.648	100.149	4.758	15.195	16.713	54.429	13.177	30.525
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	49.380	145.374	6.207	21.001	26.152	76.897	17.021	47.476
H. Transporte y almacenamiento	14.586	46.973	1.809	6.393	7.768	25.376	5.009	15.204
I. Hostelería	15.176	48.665	2.141	7.053	8.285	25.177	4.750	16.435
J. Información y comunicaciones	3.462	24.092	450	2.488	1.843	15.567	1.169	6.037
K. Actividades financieras y de seguros	5.177	21.843	753	2.637	2.734	12.572	1690	6.634
L. Actividades inmobiliarias	5.901	7.359	248	471	3.458	4.467	2.195	2.421
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	21.764	56.882	2.850	7.463	11.690	32.425	7.224	16.994
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	8.156	58.768	1166	8.389	4.165	33.879	2.825	16.500
O. Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria	985	43.762	205	9.444	445	21.258	335	13.060
P. Educación	5.292	61.739	736	9.098	2.641	31.572	1.915	21.069
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	8.784	59.766	1083	9.779	4.906	30.650	2.795	19.337
R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	3.645	12.920	517	1.840	1.648	6.577	1.480	4.503
S. Otros servicios	10.830	22.991	1.340	3.018	5.138	12.175	4.352	7.798

Fuente: Eustat, datos 2008.

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas y Empleo por estrato de empleo (1/4)

- El tejido empresarial del País Vasco se caracteriza por contar con un **gran número de empresa de pequeño tamaño**(estrato de empleo): el 76% de las empresas tienen un tamaño de 2 o menos empleados y el 13% de 3-5 empleados. Del 11% restante de empresas, un 5% tienen entre 6-9 empleados, un 2% entre 7-14 empleados, otro 2% entre 20-49, un 1% de 15 – 19 y otro 1% más de 50 empleados. Esta estructura se mantiene por Territorios Históricos. (Datos Eustat 2008).
- Desde el punto de vista del **empleo**, un **20% se concentra en empresas de 500 o más empleados**, un 18% en empresas de 2 o menos empleados, un 13% en empresas de 20-49 empleados y un 10% en empresas de 100-249 empleados.
- Esta distribución se mantiene con carácter general en los tres Territorios Históricos si bien cabe destacar el peso del empleo generado por las empresas de 500 o más empleados en Álava (42%), y el generado por las empresas de 2 o menos trabajadores en Bizkaia y Gipuzkoa (22% en ambos casos).

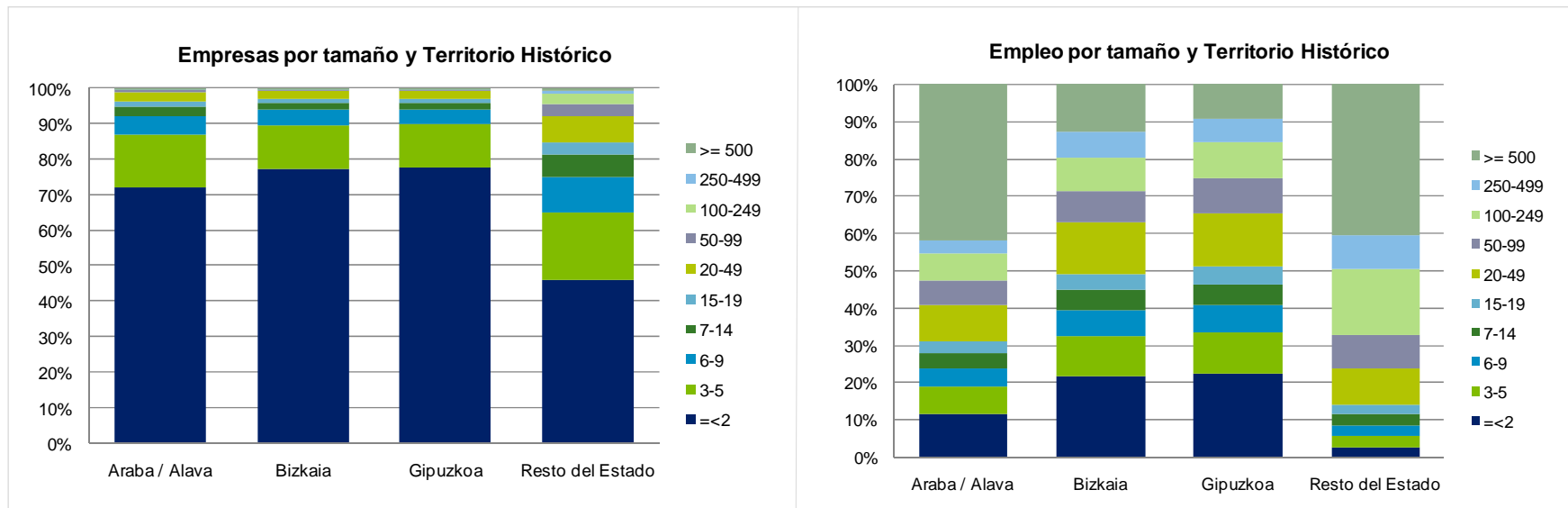


Fuente: Eustat, datos 2008

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas y Empleo por estrato de empleo (2/4)

- Detalle del tamaño (estrato de empleo) de las empresas y el empleo generado por Territorio Histórico.  
*Nota: Resto del Estado hace referencia a empresas con sede social fuera CAPV que generan empleo en la CAPV*



Tamaño (estrato empleo)	Total		Araba / Alava		Bizkaia		Gipuzkoa		Resto del Estado	
	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo
<b>Tamaño (estrato empleo)</b>	<b>184.290</b>	<b>942.479</b>	<b>22.572</b>	<b>173.125</b>	<b>92.490</b>	<b>399.369</b>	<b>64.891</b>	<b>263.714</b>	<b>4.337</b>	<b>106.271</b>
=<2	140.116	167.988	16.255	20.091	71.456	86.337	50.422	58.928	1.983	2.632
3-5	23.693	86.846	3.369	12.408	11.535	42.177	7.957	29.091	832	3.170
6-9	8.190	58.748	1.139	8.239	3.957	28.340	2.658	19.012	436	3.157
7-14	4.085	47.755	618	7.262	1.897	22.202	1.293	15.084	277	3.207
15-19	2.174	36.266	328	5.451	966	16.081	732	12.249	148	2.485
20-49	3.988	120.984	583	17.152	1.840	55.993	1.238	37.575	327	10.264
50-99	1.152	79.845	162	10.950	486	33.761	358	25.212	146	9.922
100-249	607	92.887	86	12.701	232	35.843	165	25.778	124	18.565
250-499	174	60.088	19	6.269	81	27.739	45	16.463	29	9.617
>= 500	111	191.072	13	72.602	40	50.896	23	24.322	35	43.252

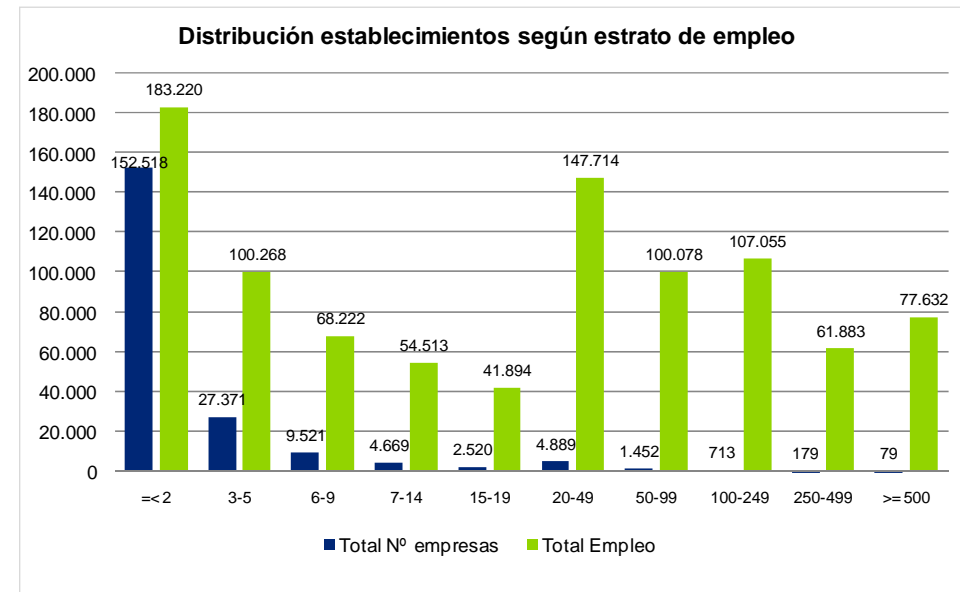
Fuente: Eustat, datos 2008.

Resto del Estado hace referencia a empresas con sede social fuera CAPV que generan empleo en la CAPV.

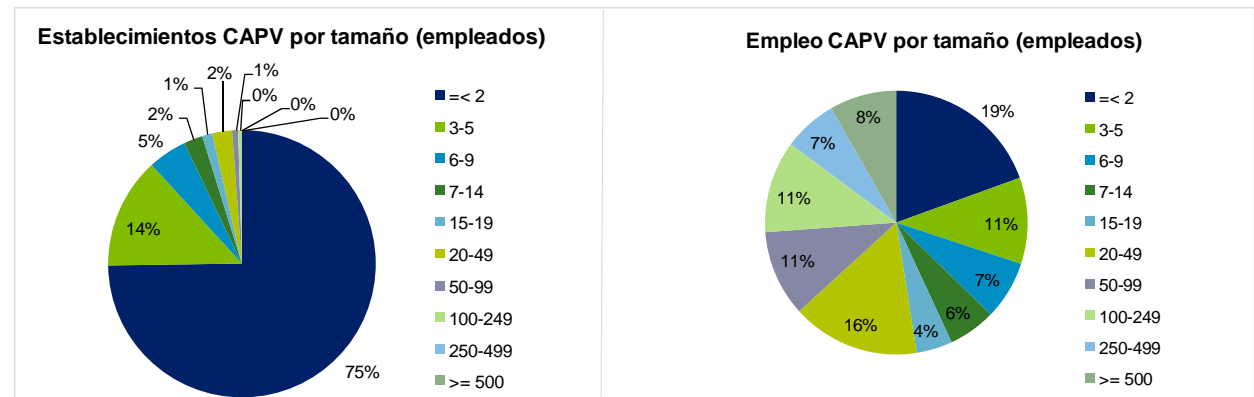
# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos y Empleo por estrato de empleo (3/4)

- Desde el punto de vista de los **establecimientos** la **situación es análoga a la de las empresas** contando el **75%** de los mismos con **2 o menos empleados** y el 14% con un tamaño de 3-5 empleados. Del 11% restante de empresas, un 5% tienen entre 6-9 empleados, un 2% entre 7-14 empleados, otro 2% entre 20-49, un 1% de 15 – 19 y otro 1% más de 50 empleados. Esta estructura se mantiene por Territorios Históricos si bien en Álava el peso de los establecimientos de 2 o menos empleados es ligeramente inferior suponiendo un 70%.
- Desde el punto de vista del **empleo** la **situación es diferente al considerar los establecimientos**. Un **19%** del empleo se **concentra en establecimientos de 2 o menos empleados**, un 16% en establecimientos de 20-49 empleados y un 11% en establecimientos de 3-5 empleados y de 50- 99. Los **grandes establecimientos** de más de 500 empleados suponen un 8%.



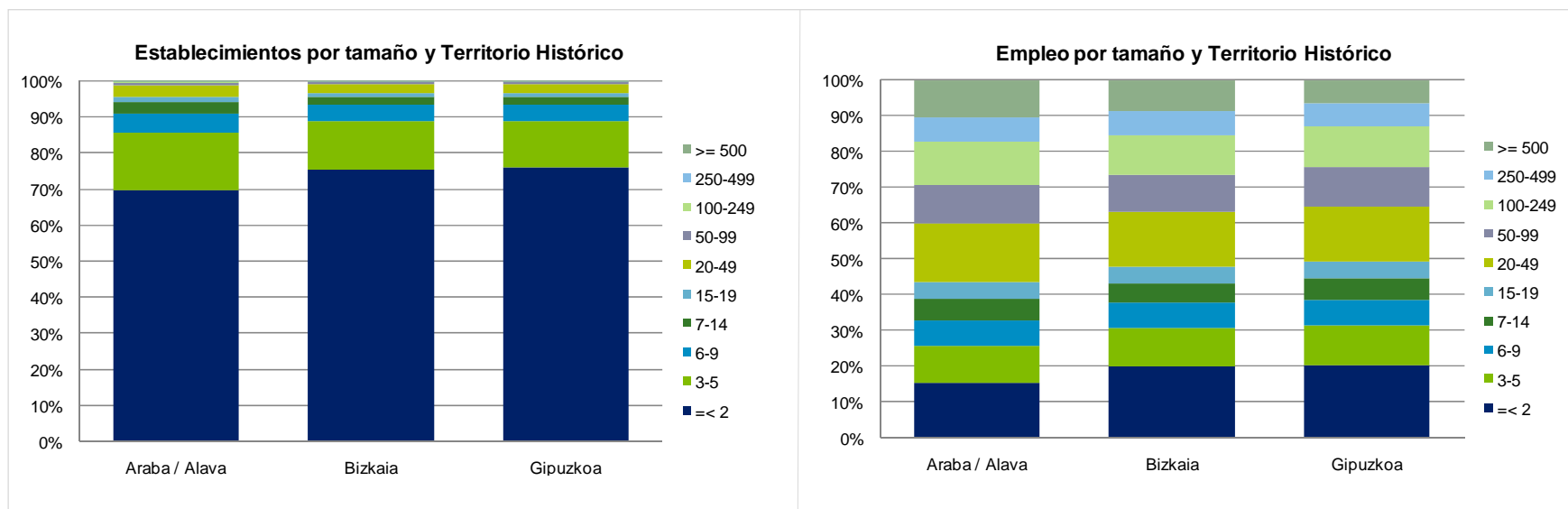
- Esta distribución se mantiene con carácter general en los tres Territorios Históricos si bien en Álava el empleo generado por los establecimientos de 2 o menos empleados tiene un peso ligeramente menor (15%).



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos y Empleo por estrato de empleo (4/4)

- Detalle del tamaño (estrato de empleo) de los establecimientos y el empleo generado por Territorio Histórico.



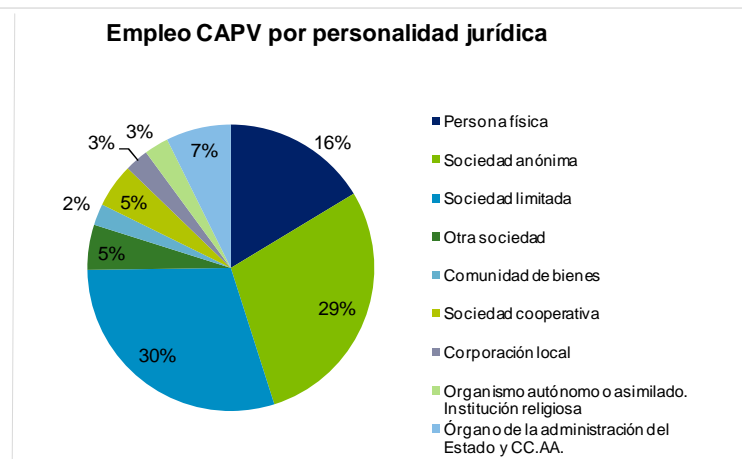
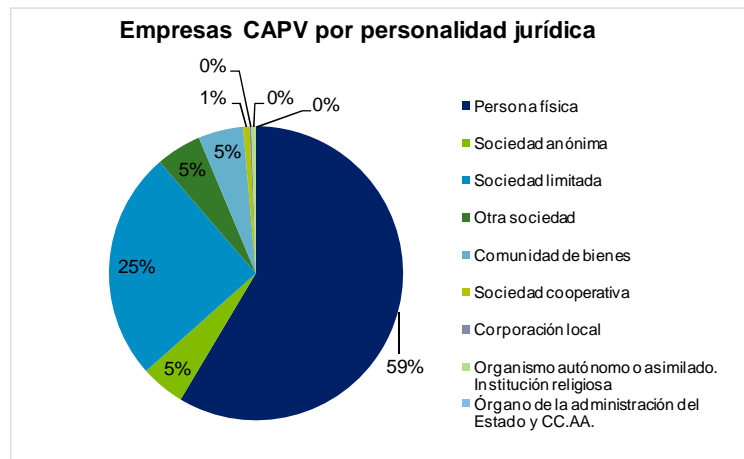
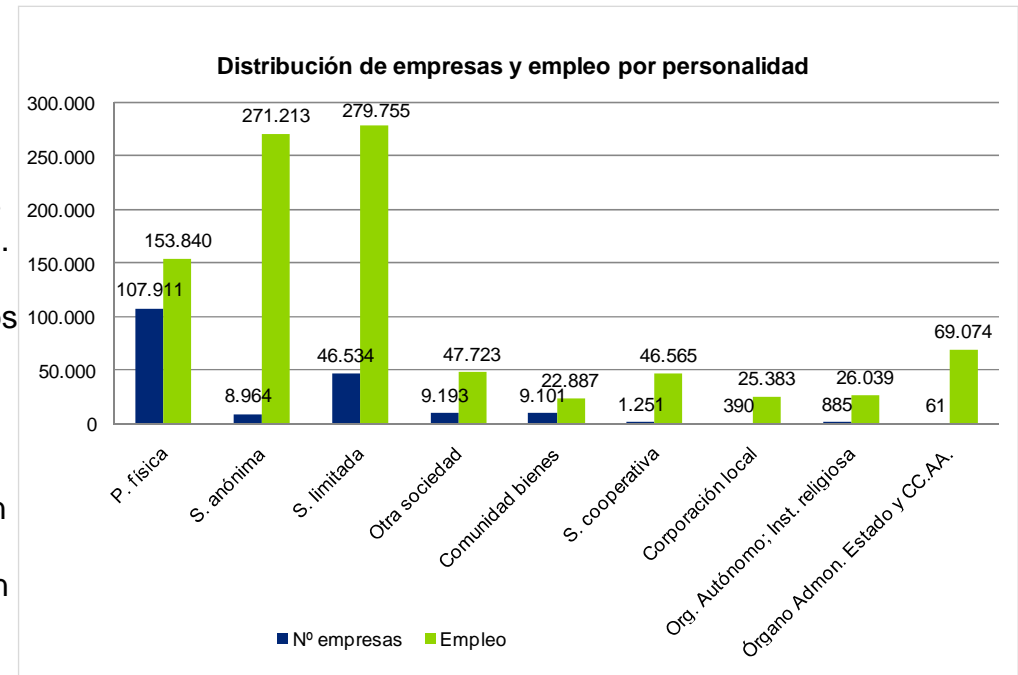
Tamaño (estrato empleo)	Total		Araba / Alava		Bizkaia		Gipuzkoa	
	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo
	203.911	942.479	26.936	150.985	104.838	478.326	72.137	313.168
=< 2	152.518	183.220	18.755	23.306	79.038	95.636	54.725	64.278
3-5	27.371	100.268	4.234	15.622	13.779	50.464	9.358	34.182
6-9	9.521	68.222	1.509	10.863	4.823	34.546	3.189	22.813
7-14	4.669	54.513	785	9.193	2.296	26.829	1.588	18.491
15-19	2.520	41.894	426	7.052	1240	20.620	854	14.222
20-49	4.889	147.714	821	24.408	2.458	74.610	1.610	48.696
50-99	1.452	100.078	240	16.361	714	49.329	498	34.388
100-249	713	107.055	123	18.398	355	53.287	235	35.370
250-499	179	61.883	31	10.375	90	31.273	58	20.235
>= 500	79	77.632	12	15.407	45	41.732	22	20.493

Fuente: Eustat, datos 2008.

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas y Empleo por personalidad jurídica (1/2)

- El **58%** de las empresas de la CAPV presentan la forma jurídica de **personas físicas** lo cual es coherente con el predominio de empresas de pequeño tamaño (2 o menos empleados). Un **25%** presentan forma de **sociedad limitada**. Las sociedades anónimas y otras sociedades son las siguientes formas más características suponiendo un 5% en ambos casos. Las sociedades cooperativas suponen un 0,6% del total. Este esquema se mantiene con carácter general en los tres Territorios Históricos.
- Desde la perspectiva del **empleo las sociedades limitadas generan un 30%** del mismo, seguidas de las **sociedades anónimas (29%)** y de las personas físicas (16%). Estas formas societarias son las que generan un mayor número de empleo en Bizkaia y Gipuzkoa si bien en el caso de Álava son los Órganos de Administración del Estado y CC.AA los que generan hasta un 36% del empleo, seguidos de las sociedades limitadas y anónimas.

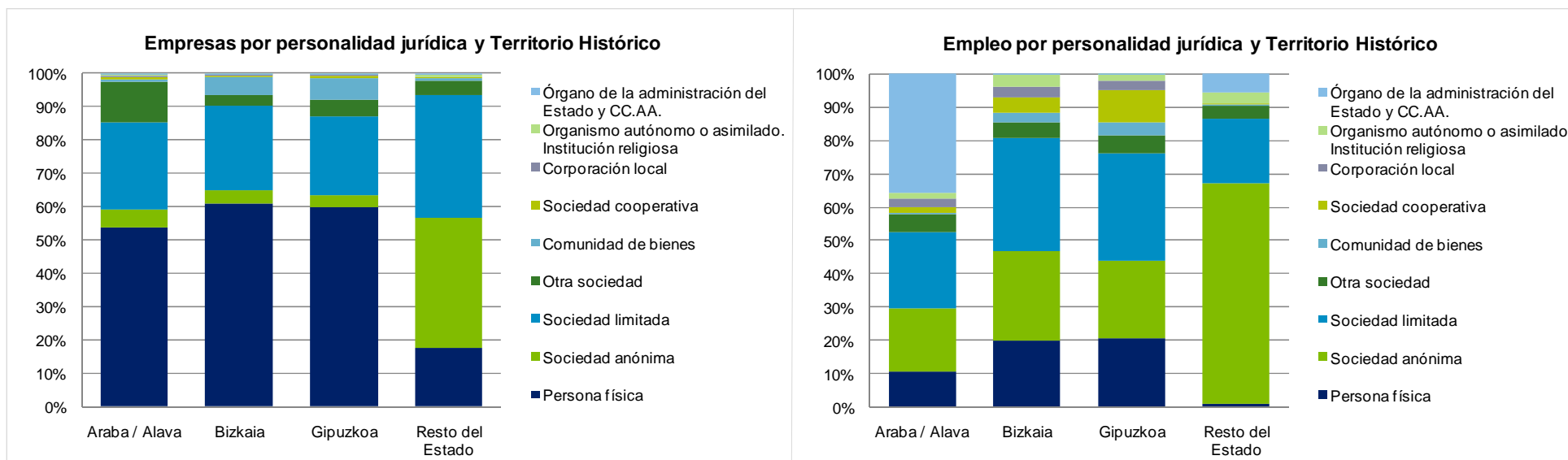


Fuente: Eustat, datos 2008

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas y Empleo por personalidad jurídica (2/2)

- Detalle de la distribución de las empresas y empleo de la CAPV según el tipo de personalidad jurídica y sede social (Territorio Histórico):



	Total		Araba / Alava		Bizkaia		Gipuzkoa		Resto del Estado	
	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo	Nº empresas	Empleo
<b>Personalidad jurídica</b>	<b>184.290</b>	<b>942.479</b>	<b>22.572</b>	<b>173.125</b>	<b>92.490</b>	<b>399.369</b>	<b>64.891</b>	<b>263.714</b>	<b>4.337</b>	<b>106.271</b>
P. física	107.911	153.840	12.130	18.482	56.191	79.517	38.829	54.590	761	1.251
S. anónima	8.964	271.213	1.214	32.532	3.791	107.552	2.260	61.147	1.699	69.982
S. limitada	46.534	279.755	5.920	39.592	23.661	134.682	15.361	85.027	1.592	20.454
Otra sociedad	9.193	47.723	2.712	9.822	2.987	19.129	3.306	14.301	188	4.471
Comunidad bienes	9.101	22.887	174	583	4.771	11.846	4.124	10.384	32	74
S. cooperativa	1.251	46.565	219	3.090	464	18.283	552	24.668	16	524
Corporación local	390	25.383	76	4.055	181	13.098	133	8.230	-	-
Org. Autónomo; Inst. religiosa	885	26.039	110	2.973	428	14.532	309	5.006	38	3.528
Organo Admon. Estado y CC.AA.	61	69.074	17	61.996	16	730	17	361	11	5.987

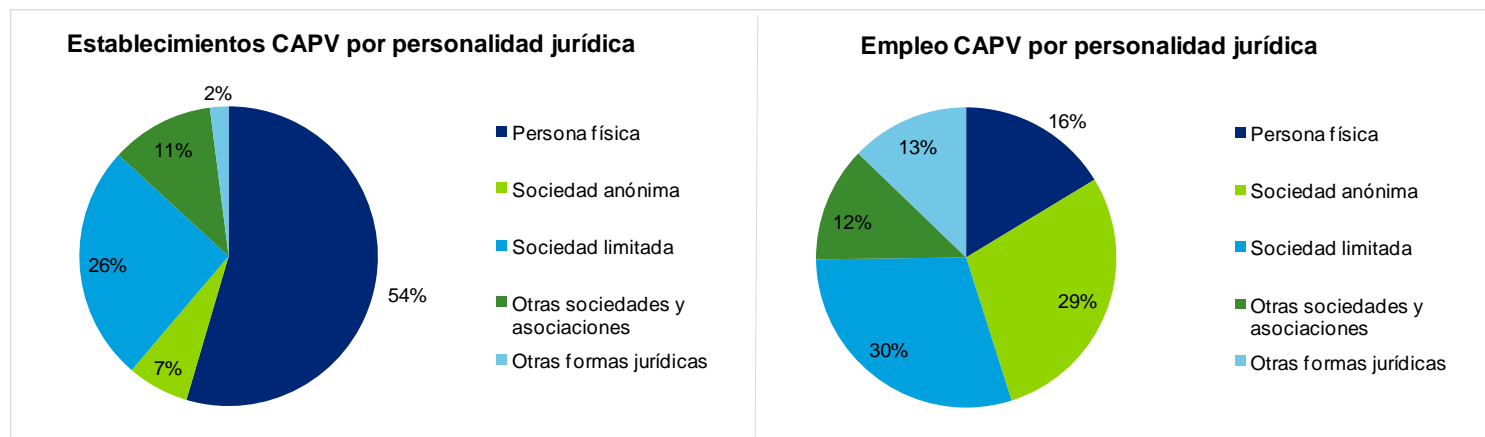
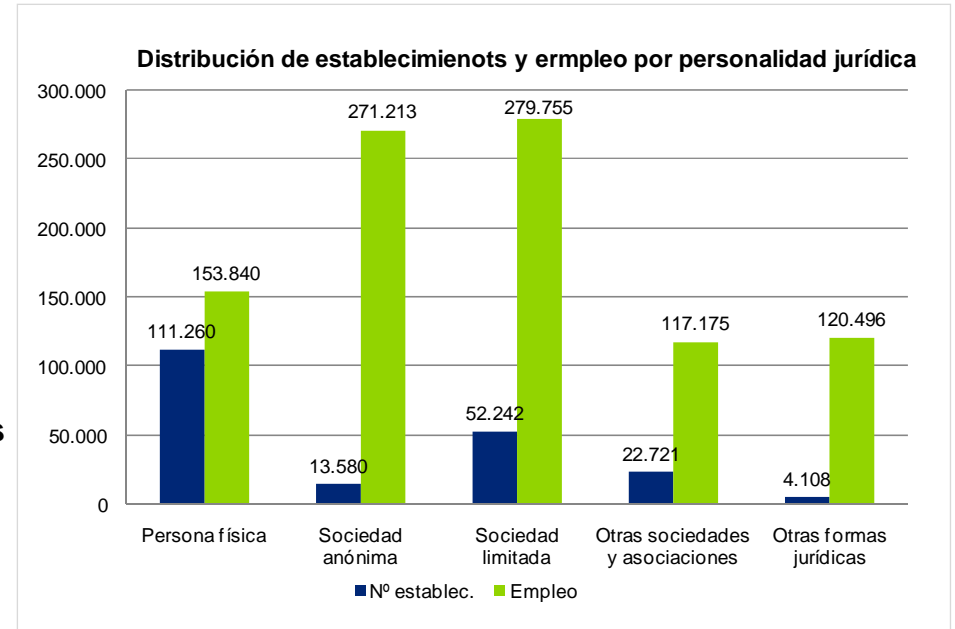
Fuente: Eustat, datos 2008.

Resto del Estado hace referencia a empresas con sede social fuera CAPV que generan empleo en la CAPV.

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos y Empleo por personalidad jurídica (1/2)

- Al analizar los establecimientos en la CAPV, la situación es muy similar a la de las empresas. El 59% de los mismos presentan la forma jurídica de **personas físicas**. Un 26% presentan forma de **sociedad limitada**.
- Otras **sociedades y asociaciones** suponen un 11% y las **sociedades anónimas** un 7%.
- Este esquema se mantiene con carácter general en los tres Territorios Históricos si bien en Álava las personas físicas tienen un peso ligeramente inferior (48%).
- Desde la perspectiva del **empleo**, la situación es igual que en el caso de las empresas generando las **sociedades limitadas** un 30% del mismo, seguidas de las **sociedades anónimas** (29%) y de las personas físicas (16%). Estas formas societarias son las que generan un mayor número de empleo en los tres Territorios Históricos. Cabe mencionar el peso ligeramente superior en Álava de las sociedades anónimas (34%).



Nota: "Otras sociedades y asociaciones" incluye comunidades de bienes, sociedades cooperativas y otras sociedades. "Otras formas jurídicas" incluye corporaciones locales, organismos autónomos y organismos de la administración del Estado y CC.AA.

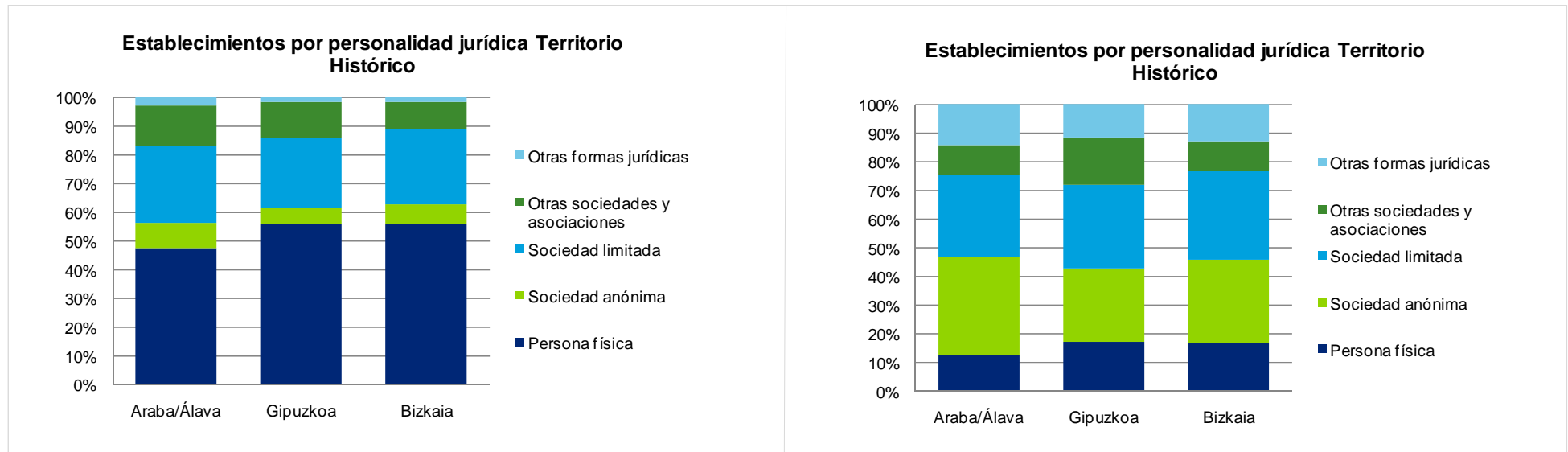
Fuente: Eustat, datos 2008



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos y Empleo por personalidad jurídica (2/2)

- Detalle de la distribución de los establecimientos y empleo de la CAPV según el tipo de personalidad jurídica y sede social (Territorio Histórico):



	Total		Araba / Alava		Bizkaia		Gipuzkoa	
	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo	Nº establec.	Empleo
<b>Personalidad jurídica</b>	<b>203.911</b>	<b>942.479</b>	<b>26.936</b>	<b>150.985</b>	<b>104.838</b>	<b>478.326</b>	<b>72.137</b>	<b>313.168</b>
Persona física	111.260	153.840	12.823	19.000	58.411	80.066	40.026	54.774
Sociedad anónima	13.580	271.213	2.291	51.794	7.247	139.740	4.042	79.679
Sociedad limitada	52.242	279.755	7.256	42.717	27.401	146.410	17.585	90.628
Otras sociedades y asociaciones	22.721	117.175	3.781	16.058	9.847	49.786	9.093	51.331
Otras formas jurídicas	4.108	120.496	785	21.416	1.932	62.324	1.391	36.756

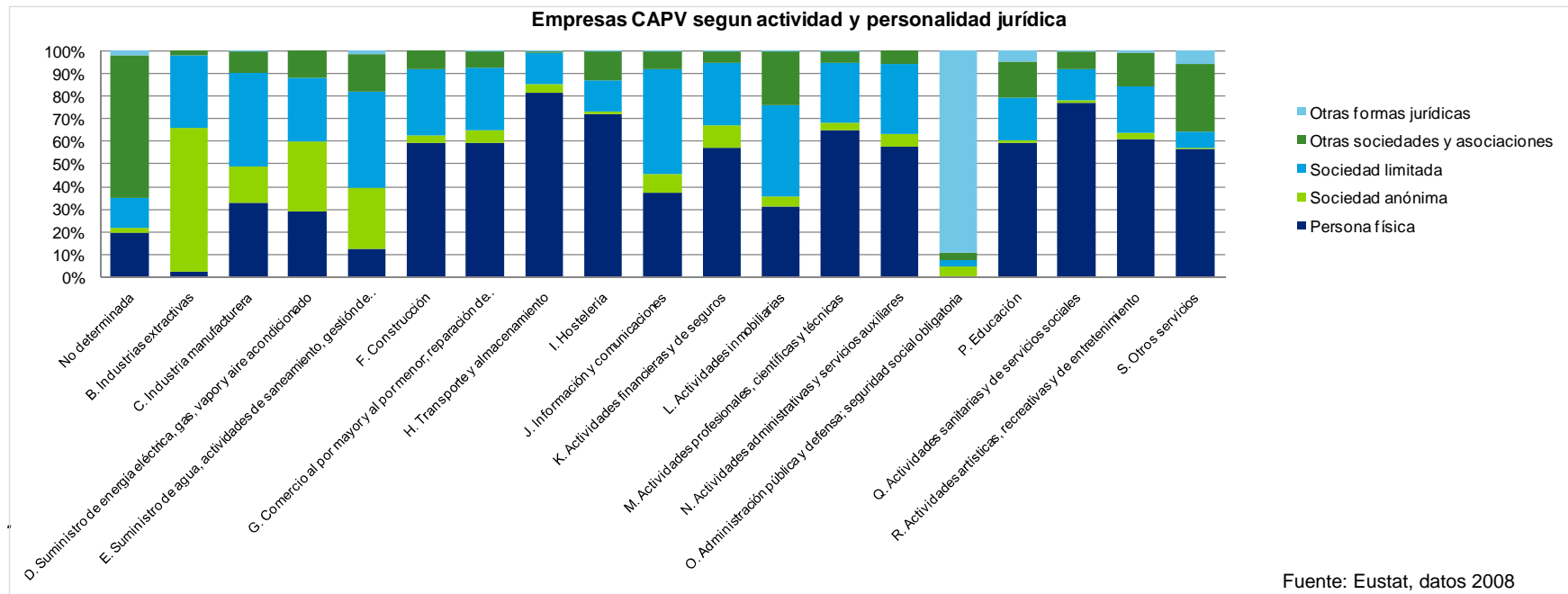
Nota: "Otras sociedades y asociaciones" incluye comunidades de bienes, sociedades cooperativas y otras sociedades. "Otras formas jurídicas" incluye corporaciones locales, organismos autónomos y organismos de la administración del Estado y CC.AA.

Fuente: Eustat, datos 2008

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas, actividad y personalidad jurídica

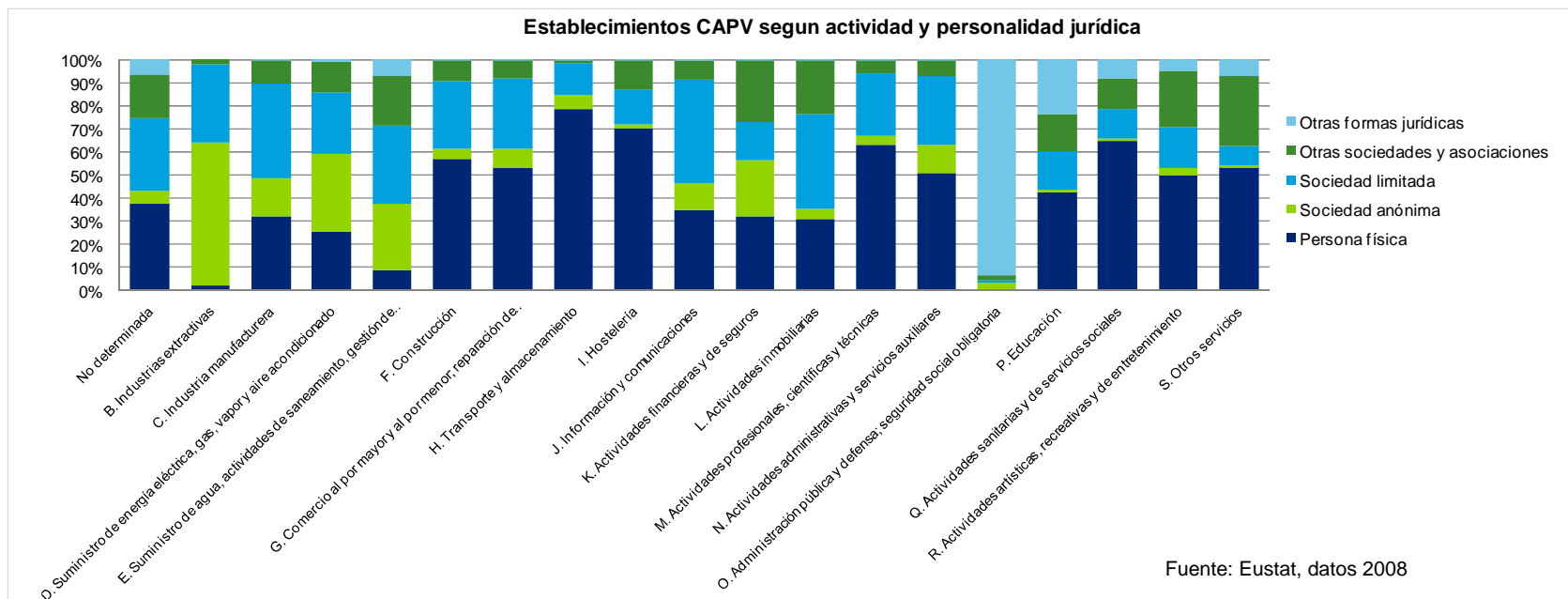
- Considerando la **personalidad jurídica** de las empresas de la CAPV y las ramas de **actividad** (CNAE 2009) se aprecia como las **personas físicas** constituyen la forma más común entre las **actividades que cuentan con un mayor peso** de empresas: 59% de las empresas de comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas, 59% construcción, y 65% actividades profesionales, científicas y técnicas.
- Asimismo es la forma mayoritaria en las empresas de transporte y almacenamiento (81%), actividades sanitarias (76%), hostelería (72%), actividades artísticas y recreativas (61%), educación (59%), actividades administrativas y auxiliares (58%), actividades financieras y seguros (57%) y otros servicios (56%).
- Las **sociedades anónimas** son la forma más común en las empresas de industrias extractivas (63%) y suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (31%).
- Las **sociedades limitadas** son la forma predominante en los sectores de industria manufacturera (41%), suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación (42%), información y comunicaciones (46%) y actividades inmobiliarias (40%).
- Un 89% de las empresas de administración pública y defensa; seguridad social obligatoria cuentan con **otras formas jurídicas**.



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos, actividad y personalidad jurídica

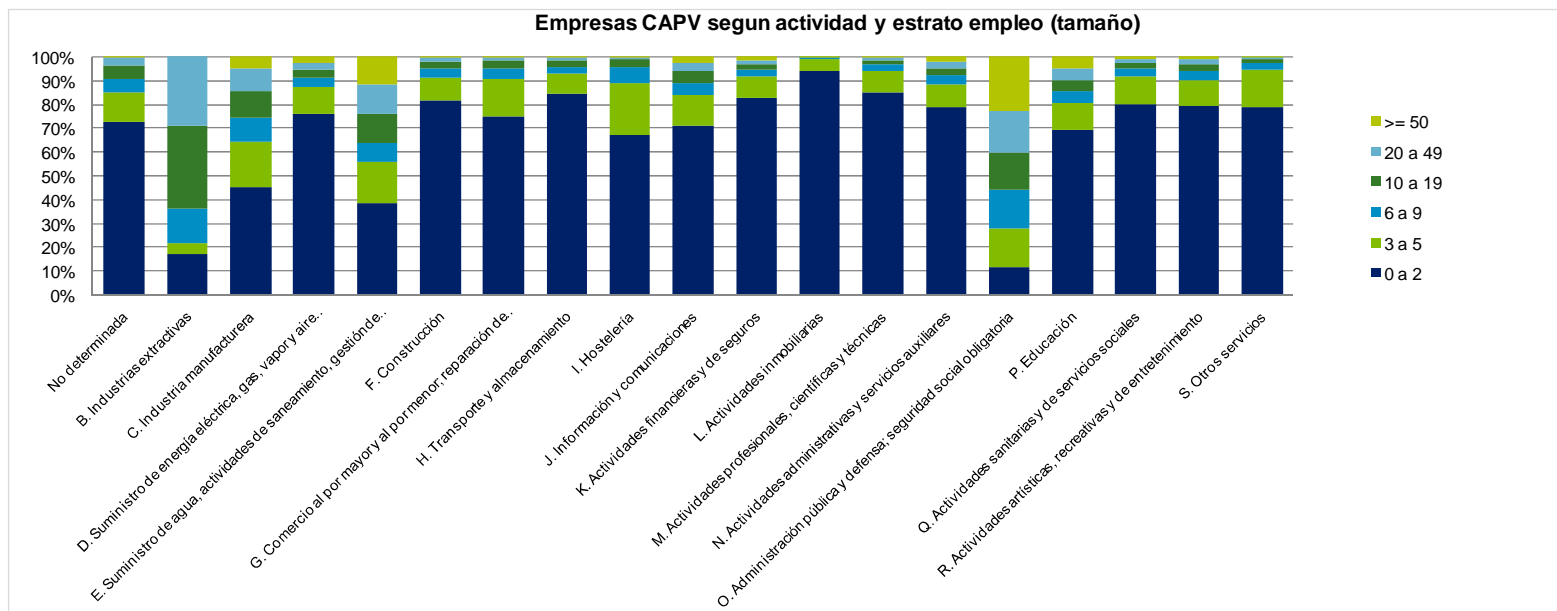
- Desde el punto de vista de **los establecimientos de la CAPV la situación es muy similar a las empresas**: las mismas personalidades jurídicas predominan en las mismas ramas de actividad (CNAE 2009) variando ligeramente los pesos (%).
- De este modo, las **personas físicas** constituyen la forma predominante entre las **actividades que cuentan con un mayor peso** de establecimientos: 53% de las empresas de comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas, 57% construcción, y 63% actividades profesionales, científicas y técnicas.
- Asimismo es la forma mayoritaria en los establecimientos de los sectores de transporte y almacenamiento (79%), hostelería (70%), actividades sanitarias (65%), otros servicios (53%), actividades administrativas y auxiliares (51%), actividades artísticas y recreativas (49%), educación (42%) y actividades financieras y seguros (32%).
- Las **sociedades anónimas** son la forma más común en los establecimientos de industrias extractivas (62%) y suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado (34%).
- Las **sociedades limitadas** son la forma predominante en las ramas de actividad de industria manufacturera (41%), suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación (33%), información y comunicaciones (44%) y actividades inmobiliarias (41%).
- Un 93% de los establecimientos de administración pública y defensa; seguridad social obligatoria cuentan con **otras formas jurídicas**.



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas, actividad y estrato de empleo

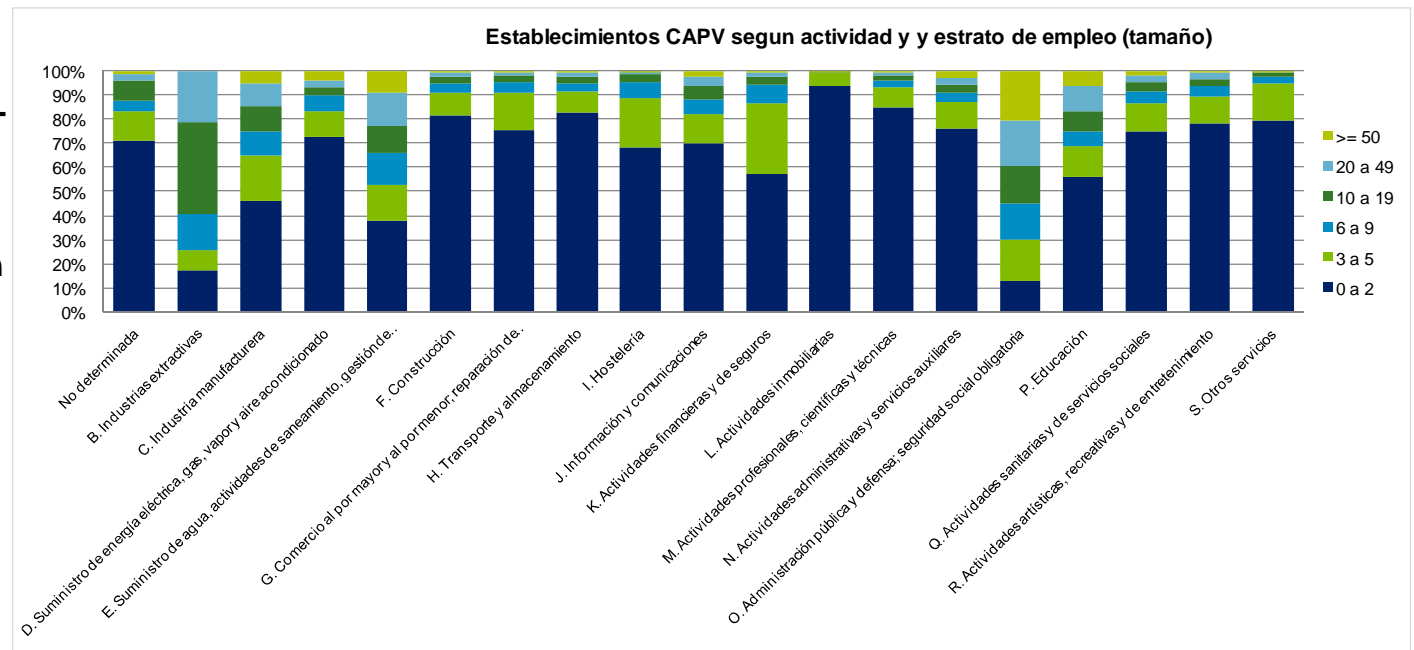
- Al analizar el tamaño de las empresas de la CAPV ha quedado patente el predominio de las **empresas de pequeño tamaño**. Si añadimos las ramas de actividad (CNAE 2009) a este análisis, la situación se replica en **prácticamente todas las actividades** siendo estrato **de 2 o menos empleados** es el tamaño mayoritario en :
  - 80%-95%** de las empresas relativas a actividades inmobiliarias, construcción, transporte y almacenamiento, actividades financieras y de seguros, actividades profesionales, científicas y técnicas, y actividades sanitarias y de servicios sociales
  - 70%-80%** de las empresas de actividades artísticas y recreativas, otros servicios, actividades administrativas, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor, y de información y comunicaciones
  - 60%-70%** de las empresas de educación y hostelería
  - 45%** de las empresas de industria manufacturera y 39% de suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
- En el caso de las empresas de la **industria extractiva**, el tamaño predominante es de **10-19** empleados suponiendo un 34% seguido del de **20-49** empleados (30%)
- En el sector de **administración pública y defensa**, seguridad social obligatoria, en 23% de las empresas cuentan con **50 o más empleados** y un 17% con **20-49** empleados.



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos, actividad y estrato de empleo

- Considerando los **establecimientos**, el **análisis conjunto de actividad y estrato de empleo** presenta las **mismas características** que en las **empresas**, es decir, existe un predominio de los establecimientos de pequeño tamaño en casi todas las ramas de actividad.
- De este modo, el estrato de **2 o menos empleados** es el tamaño mayoritario en :
  - **80%-95%** de los establecimientos relativos a actividades inmobiliarias, construcción, transporte y almacenamiento, y actividades profesionales, científicas y técnicas.
  - **70%-80%** de los establecimientos de actividades artísticas y recreativas, otros servicios, actividades administrativas, suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor, información y comunicaciones y actividades sanitarias y de servicios sociales.
  - **60%-70%** de los establecimientos de hostelería
  - **50-60%** de los establecimientos de actividades financieras y de seguros y educación
  - **46%** de los establecimientos de industria manufacturera y **38%** de suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación
- En el caso de las empresas de la **industria extractiva**, el tamaño predominante es de **10-19** empleados suponiendo un **38%** y seguido del de 20-49 empleados (21%).
- En el sector de **administración pública y defensa**, seguridad social obligatoria, en 20% de las empresas cuentan con **50 o más empleados** y un **19%** con **20-49** empleados.

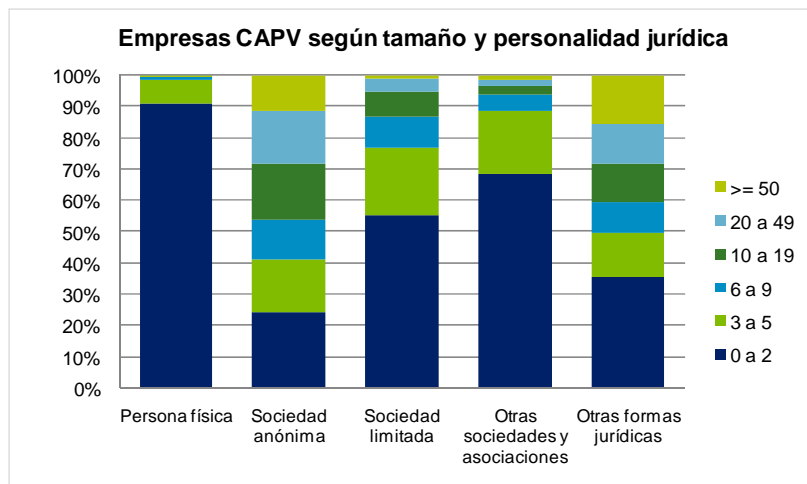
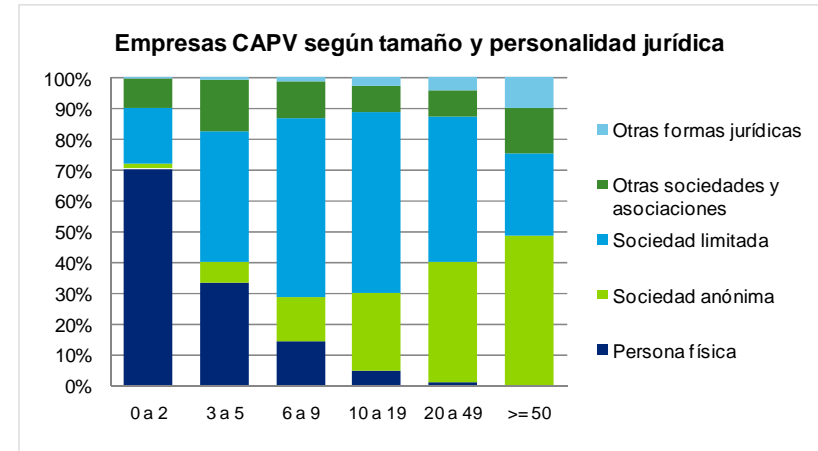


Fuente: Eustat, datos 2008

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empresas, estrato de empleo y personalidad jurídica

- Según análisis anteriores, un 58% de las empresas de la CAPV son personas físicas y 76% de las mismas cuentan con 2 o menos empleados.
- Analizando de manera conjunta la **personalidad jurídica** y el **tamaño** de las empresas se obtienen las siguientes conclusiones:
  - El **70%** de las empresas de **2 o menos** empleados son **personas físicas**
  - El 43% de las empresas de 3-5 empleados, el 58% de 6-9 empleados, el 59% de 10-19 empleados y el 47% de 20-49 son **sociedades limitadas**
  - El **47%** de las empresas de **50 o más** empleados son **sociedades anónimas**.

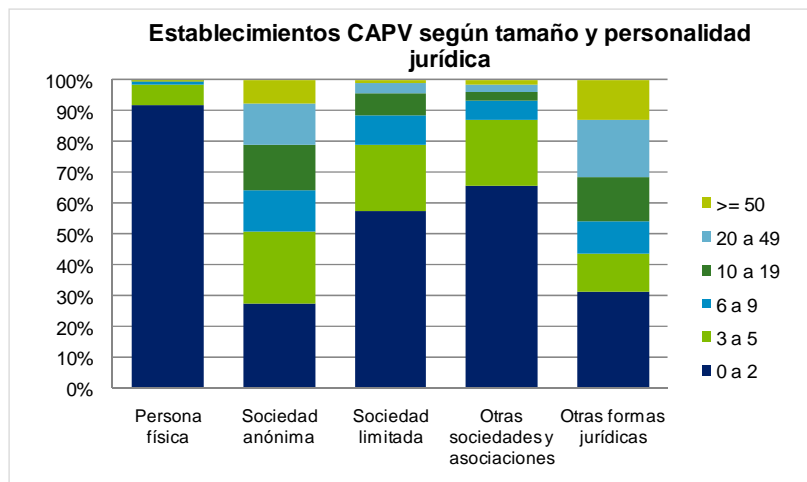
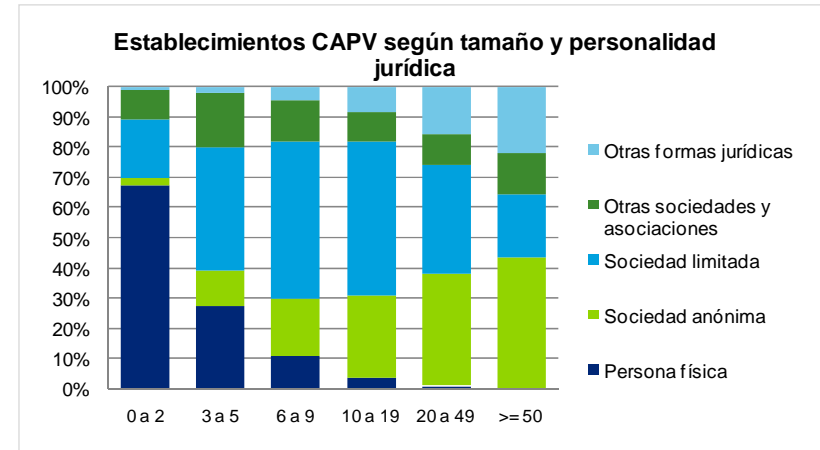


- Por otro lado:
  - El **91%** de las **personas físicas** de la CAPV cuentan con **2 o menos empleados**
  - Las **sociedades anónimas** tienen **tamaños diversos**
  - El **50%** de las **sociedades limitadas** cuentan con **2 o menos** empleados y el **22%** con **3-5 empleados**
  - El **69%** de **otras sociedades y asociaciones** cuentan con **2 o menos** empleados y el 20% con 3-5 empleados

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Establecimientos, estrato de empleo y personalidad jurídica

- Desde el punto de vista de los **establecimientos** se obtienen unas **conclusiones muy similares** a las del análisis de las **empresas** considerando el estrato de empleo y la personalidad jurídica:
  - El **67%** de los establecimientos de **2 o menos** empleados son **personas físicas**
  - El **41%** de las empresas de 3-5 empleados, el **52%** de 6-9 empleados, el **51%** de 10-19 empleados son **sociedades limitadas**
  - El **43%** de las empresas de **50 o más** empleados y el **37%** de **20-49** empleados son **sociedades anónimas**.

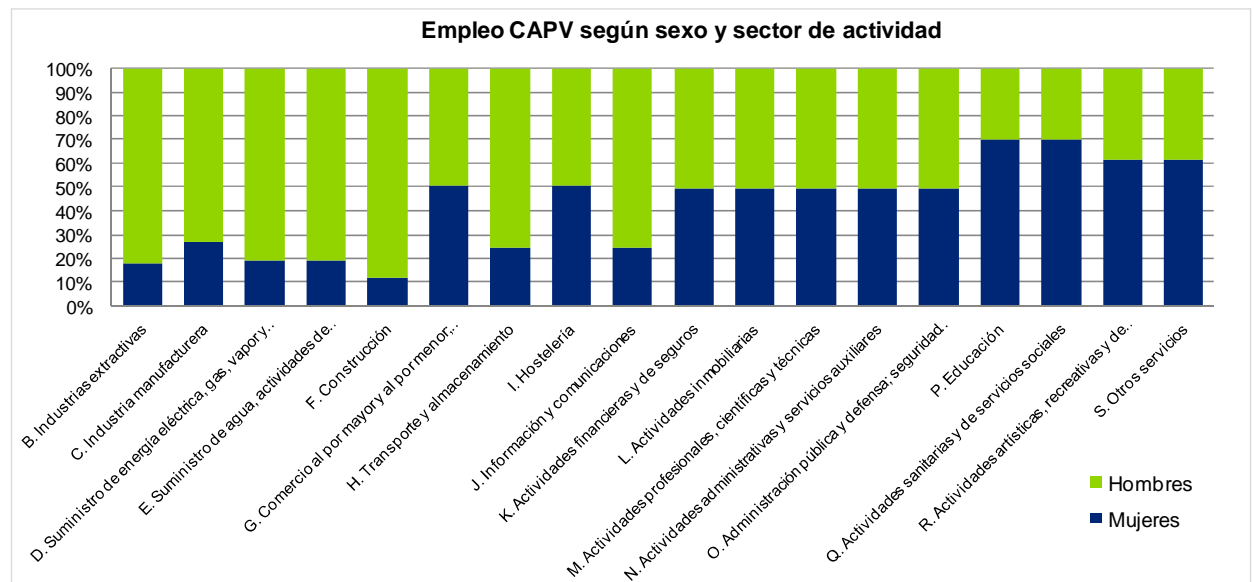
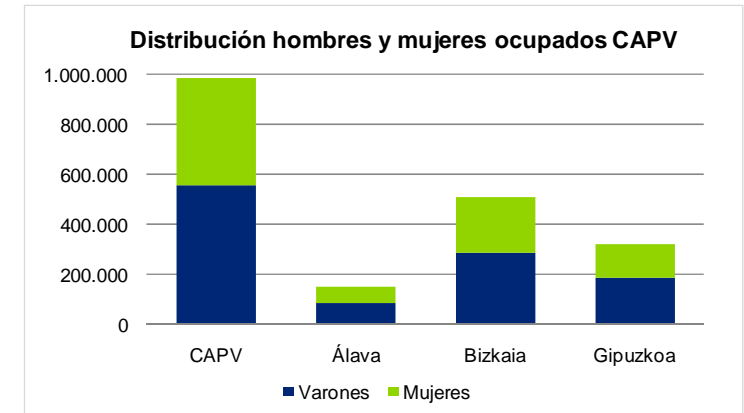


- Por otro lado:
  - El **92%** de las **personas físicas** de la CAPV cuentan con **2 o menos empleados**
  - Las **sociedades anónimas** tienen **tamaños diversos**
  - El **57%** de las **sociedades limitadas** cuentan con **2 o menos** empleados y el **22%** con **3-5 empleados**
  - El **66%** de **otras sociedades y asociaciones** cuentan con **2 o menos** empleados y el **22%** con **3-5 empleados**

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y género

- Las empresas y establecimientos de la CAPV muestran una **proporción de hombres superior a la de mujeres**, 57% frente a 43%.
- Esta proporción se mantiene en Bizkaia (56%-44%) y en Gipuzkoa (57%-43%). En Álava el peso masculino es algo superior siendo la proporción 59% hombres y 41% mujeres.
- Considerando la **actividad** (CNAE 2009), se aprecia un **sesgo en función del género** que resulta más acusado en determinados sectores. De este modo la **presencia femenina resulta minoritaria** en las actividades relacionadas con la **industria y la construcción** pudiendo hablarse de **equilibrio de sexos** en las actividades relativas a **servicios** y de una **mayor presencia de la mujer en sanidad y educación**.
- En concreto, la **presencia masculina supone entre un 75%-88%** en la industria manufacturera; extractiva; energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; agua, actividades de saneamiento y gestión de residuos; construcción; transporte y almacenamiento; e información y comunicaciones.
- En el caso del comercio, la hostelería, las actividades financieras, inmobiliarias, profesionales, administrativas y la administración pública existe un **equilibrio entre hombres y mujeres**.
- La presencia **femenina tiene un peso mayor (60%-70%)** en educación, sanidad y otros servicios.



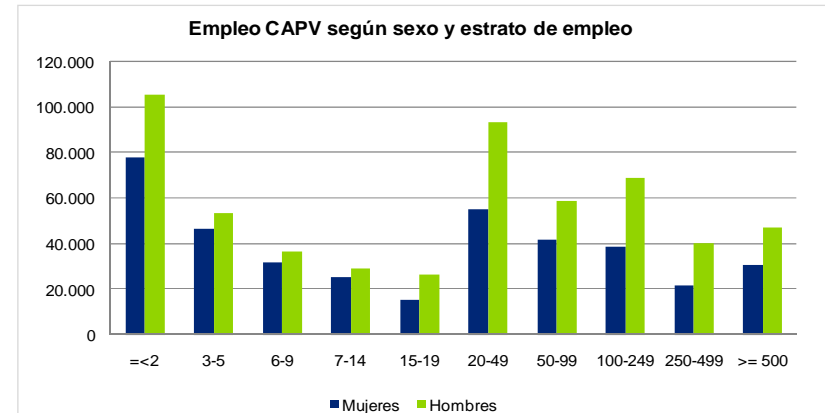
Fuentes: Eustat, datos 2008. Población de 16 y más años ocupada. Informe Censo del Mercado de Trabajo 2008- Fase Demanda.



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y género

- Por lo que respecta al **género** según el **tamaño de los establecimientos** (estrato de empleo), la **proporción de hombres supera el 53% en todos los casos** si bien se aprecian ciertas diferencias según el tamaño considerado.
- De este modo, la presencia de las **mujeres** tiene un **mayor peso relativo** en los establecimientos con menos de 14 empleados (42,5 % en establecimientos de 2 o menos empleados y 46,6% en establecimientos de 3-14 empleados), en los establecimientos con 50-99 empleos (41,6%) y en los centros de mas de 1.000 empleados (46,9%).
- Los establecimientos de entre **100-499 empleados** muestran la **mayor representación masculina** (64,7% de hombres).

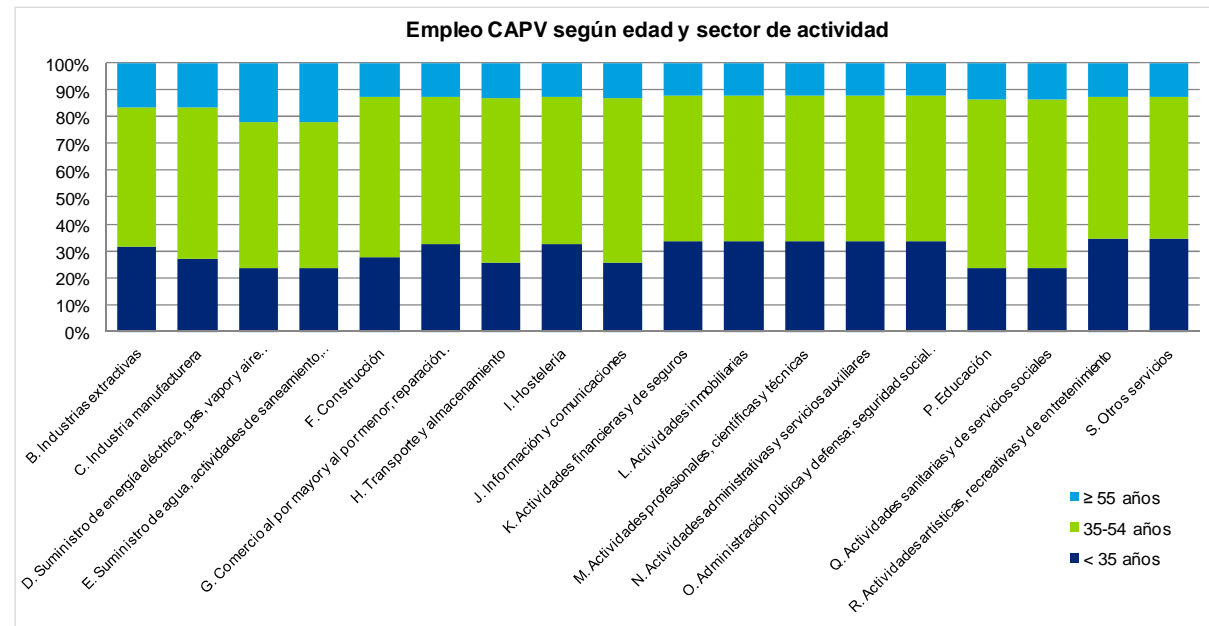
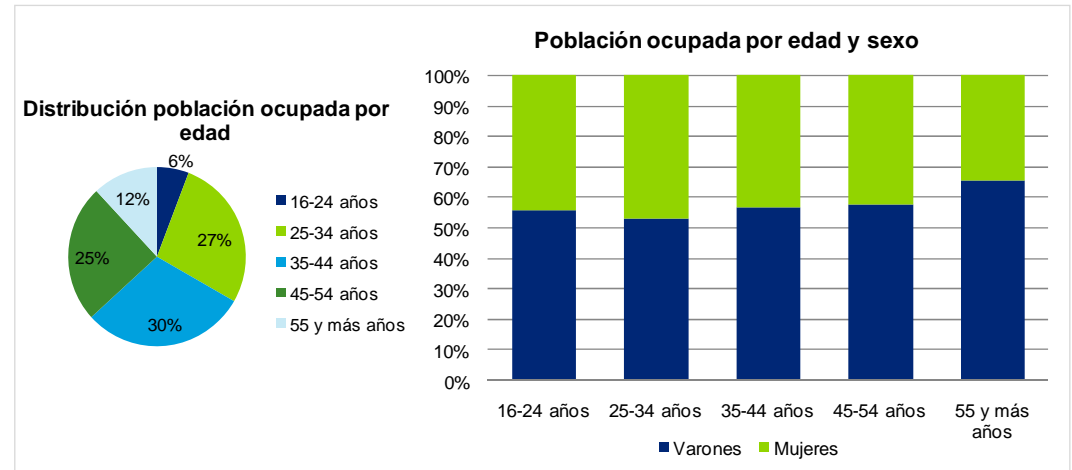


Fuentes: Eustat, datos 2008. Población de 16 y más años ocupada. Informe Censo del Mercado de Trabajo 2008- Fase Demanda.

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y edad

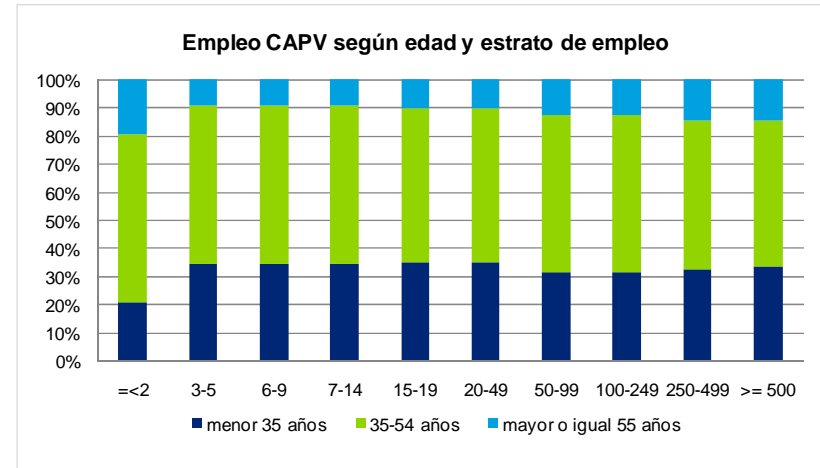
- Considerando la edad, un **30% de la población ocupada tiene de 30-44 años, un 27% de 25-34 años y un 25% de 45-54 años.**
- Esta distribución **no varía en función del sexo** si bien se detecta un porcentaje de mujeres ocupadas entre 25-34 años ligeramente superior al de los hombres. Esta diferencia se compensa con un mayor número de hombres de 55 y más edad.
- Analizando la **actividad (CNAE 2009)**, la población ocupada presenta algunas diferencias en función de la edad en los distintos sectores y actividades:
  - La población **más joven** de entre **16- 34 años** tiene un mayor peso (32%-35%) en comercio, hostelería, industria extractiva, actividades financieras, inmobiliarias, profesionales, administrativas y la administración pública.
  - La población de **edad intermedia (35- 55 años)** constata una mayor presencia (55%-62%) en la industria manufacturera, construcción, transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, educación y actividades sanitarias.
  - La población **más envejecida (55 y más años)** muestra una mayor presencia (21%) en energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, agua y actividades de saneamiento.



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y edad

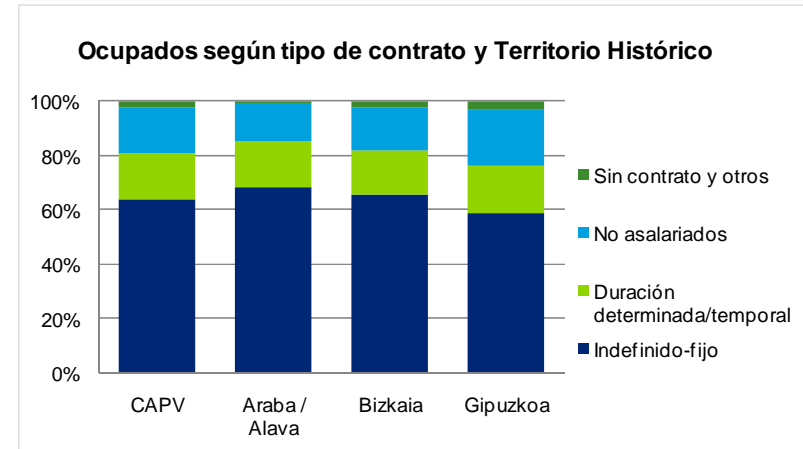
- La distribución de la población ocupada por edad también presenta **variaciones** desde el punto de vista del **tamaño del establecimiento** (estrato de empleo). De este modo, la población **más joven** (menor de 35 años) tiene un mayor peso en las establecimientos de **3 a 49 empleados** (34%-35%) y una menor presencia en los establecimientos de menos de 3 empleados (20%).
- La población **intermedia** (25-54 años) tiene una **presencia similar en los distintos tamaños** de establecimiento siendo ligeramente superior en los pequeños (60% menos de 3 empleados) y ligeramente inferior en los grandes (52%).
- Por último, la población **más envejecida** constata una mayor presencia en los pequeños (20%) y grandes establecimientos (15% en establecimientos de **más de 250 empleados**).



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y relación contractual

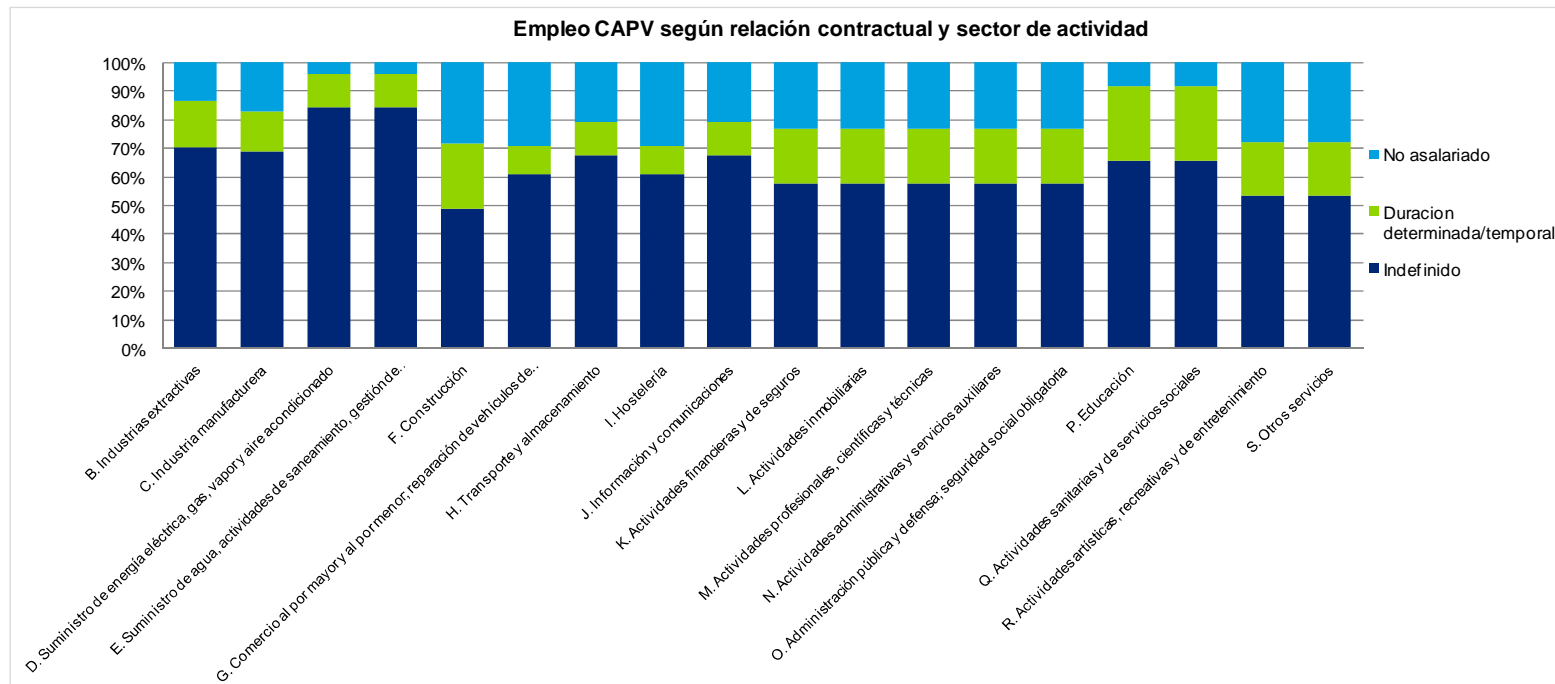
- El tipo de **contrato** más característico de la población ocupada en la CAPV es el **indefinido-fijo** que supone un **64% del total**. Le siguen los **no asalariados (17%)** y el **contrato temporal (17%)**. Un **2%** de la población ocupada se encuentra **sin contrato o en otra situación**.
- Por **Territorios Históricos se aprecian pequeñas diferencias** existiendo en Álava un mayor peso de los contratos indefinidos (68%) y un menor peso de los no asalariados (14%) y en Gipuzkoa la situación inversa, suponiendo un 59% los contratos indefinidos y un 21% los no asalariados
- Esta distribución **varia** al considerar los **sectores de actividad** (CNAE 2009). Con carácter general, se puede decir que los **contratos indefinidos** tienen un mayor peso en las actividades relacionadas con **la industria alcanzado un 71%**. Esta proporción baja al **61%** para las actividades relacionadas con los **servicios** y al **49%** para **la construcción**. Por otro lado cabe mencionar el peso los contratos temporales o de duración determinada y los no asalariados en construcción suponiendo un 23% y 29% respectivamente y el de los no asalariados en las actividades relacionadas con servicios (22%)
- Analizando más en profundidad la relación contractual según las actividades se pueden definir 3 tipos de situaciones
  - Peso dominante de la contratación indefinida** (66%-84%) con un **peso comparativamente menor** de los **no asalariados** (menor 17%) en industria manufacturera (69% indefinido -17% no asalariado), industria extractiva (70%-14%), energía (84%-4% y agua (84%-4%), sanidad (66%-8%) y educación (66%-8%). Estas 2 últimas ramas de actividad cuentan por otro lado con los mayores niveles de contratos de duración determinada alcanzando el 26%
  - Papel destacado** del empleo **no asalariado** (superior al 20%) con **predominio relativo** (54%-67%) sin embargo del empleo **indefinido** en comercio y hostelería (29% no asalariado – 61% indefinido), transporte y comunicaciones (21%-67%), actividades financieras, inmobiliarias, profesionales, administrativas y administración pública (23%- 58%), y otros servicios (28%- 54%). Dentro de esta agrupación, los contratos temporales tienen un peso inferior a la media en comercio y hostelería (11%) y transporte y comunicaciones (9%).



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y relación contractual

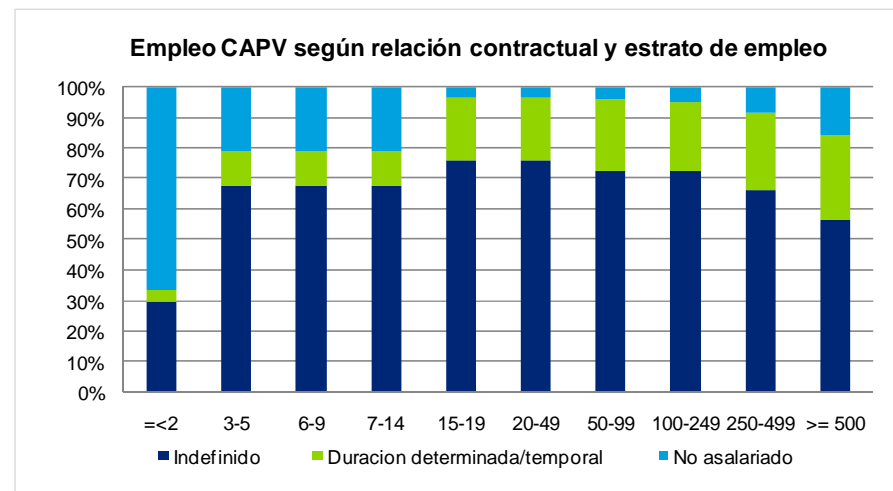
- **Papel dominante del empleo temporal o de duración determinada y el no asalariado** en construcción suponiendo un 23% y 29% respectivamente. En este sector por tanto, los contratos indefinidos no llegan al 50%.



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y relación contractual

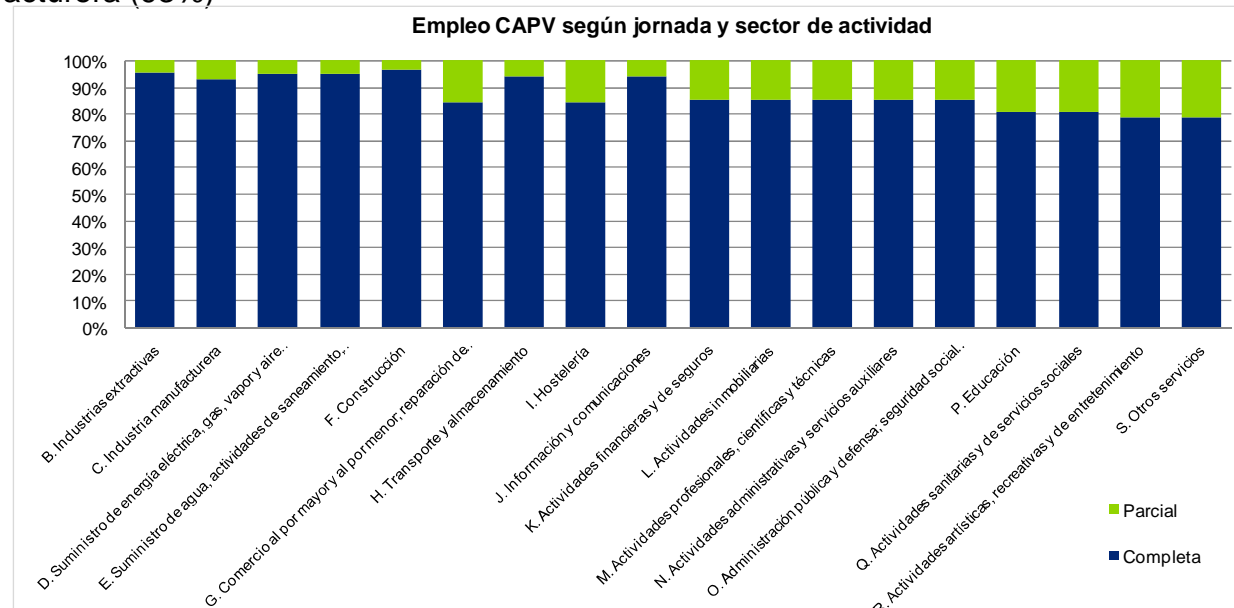
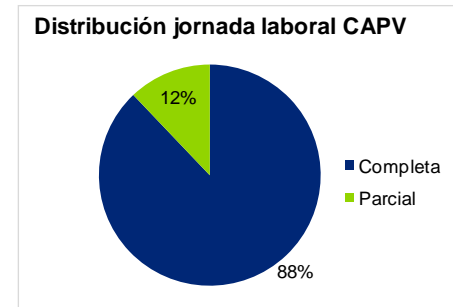
- La relación contractual también varía al considerar **el tamaño del establecimiento** (estrato de empleo). Así, se puede apreciar una **concentración el empleo no asalariado** en los **establecimientos de menor dimensión** suponiendo un 66% en los centros de menos de 3 empleados. Esta proporción es también elevada en lo establecimientos de 3 -14 empleados si bien solo llega al 21% y en los de mas de 500 empleados suponiendo un 15%. En los demás casos no supera el 5%.
- Los **contratos indefinidos** alcanzan su mayor nivel en los establecimientos de **15-49 empleados (76%)** seguidos de los de **100-249 empleados (72%)**. Este peso disminuye al 68% en los establecimientos de 3-14 empleados y al 66% en los de 250-499 empleados.
- El peso de los **contratos temporales o de duración determinada** crece con el **aumento del tamaño de los establecimientos**. De este modo pasa de un 4% en establecimientos de menos de 3 empleados, a un 11% en centros de 3-9 empleados. Este peso aumenta al 20%-23% en centros de 10- 249 empleados para llegar al 25% en establecimientos de 250-499 empleados. La cifra máxima se da en los grandes establecimientos de más de 500 empleados suponiendo un 28%.



# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y tipo de jornada

- El empleo en la CAPV se caracteriza por contar con una **jornada completa en el 88%** de los casos, siendo el peso de la **jornada parcial del 12%**.
- Analizando la jornada laboral desde los distintos sectores y actividades (CNAE 2009) se aprecia como en términos generales son las actividades relacionadas con la **industria y la construcción** las que presentan unos **menores índices de jornada parcial** no superando el 5%. Sin embargo, las actividades relacionadas con los **servicios** registran unos niveles superiores del **16%**.
- Considerando más en detalle las actividades y sectores se pueden realizar las siguientes apreciaciones:
  - La **jornada parcial** tiene una mayor presencia en las actividades de otros servicios (21%), educación y sanidad (19%), comercio y hostelería (16%) y actividades financieras, inmobiliarias, profesionales, administrativas y la administración pública (15%)
  - Por otro lado, la **jornada completa** alcanza unos mayores niveles en construcción (97%), industrias extractivas (95%), energía y agua (95%), transporte y comunicaciones (94%) e industria manufacturera (93%)

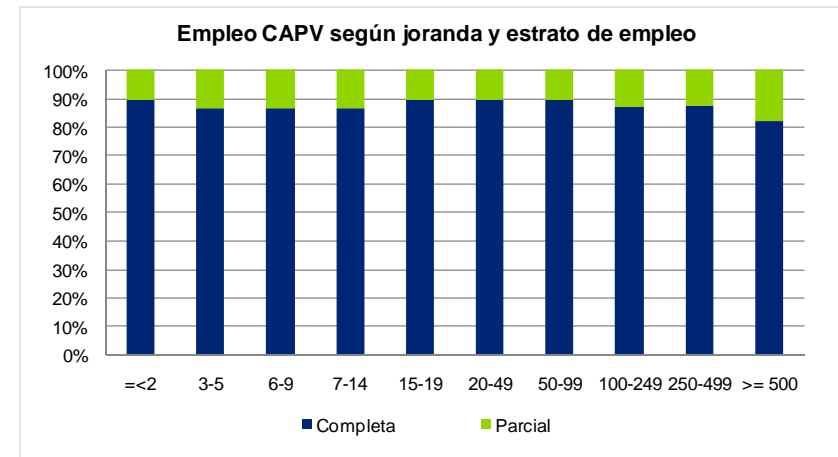


Fuentes: Eustat, datos 2008. Población de 16 y más años ocupada. Informe Censo del Mercado de Trabajo 2008- Fase Demanda.

# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo, establecimientos y tipo de jornada

- El tipo de jornada también presenta ciertas variaciones en función del **tamaño del establecimiento** (estrato de empleo). De este modo, los **grandes establecimiento de 500 o mas** empleados cuentan con el **mayor peso de jornada parcial** alcanzando un 18%. Le siguen con un 14% los establecimientos de 3-14 empleados y un 13% los de 100-249 empleados. El resto suponen aproximadamente un 10%.
- La **jornada completa** por tanto muestran unos **niveles más elevados** en los establecimientos de **menos de 3 empleados y de 10-49** empleados suponiendo un 89%. Esta proporción desciende ligeramente al 87% en los establecimientos de 250-499 empleados.

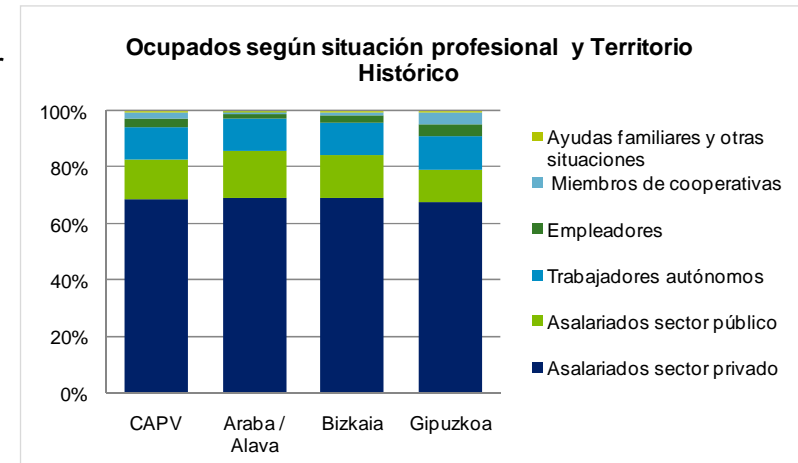




# 1. Análisis de la estructura y tejido productivo empresarial de la CAPV

## Empleo y situación profesional

- Según la situación profesional, el **69% de la población ocupada son asalariados en el sector privado**, un **14%** son asalariados en el sector público y un **11%** trabajadores autónomos. Esta estructura se mantiene por Territorios históricos teniendo el sector público un peso ligeramente superior en Álava (17%) e inferior en Gipuzkoa (11%). Asimismo cabe destacar el mayor peso de los cooperativistas en Gipuzkoa.





## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Principales Magnitudes Poblacionales

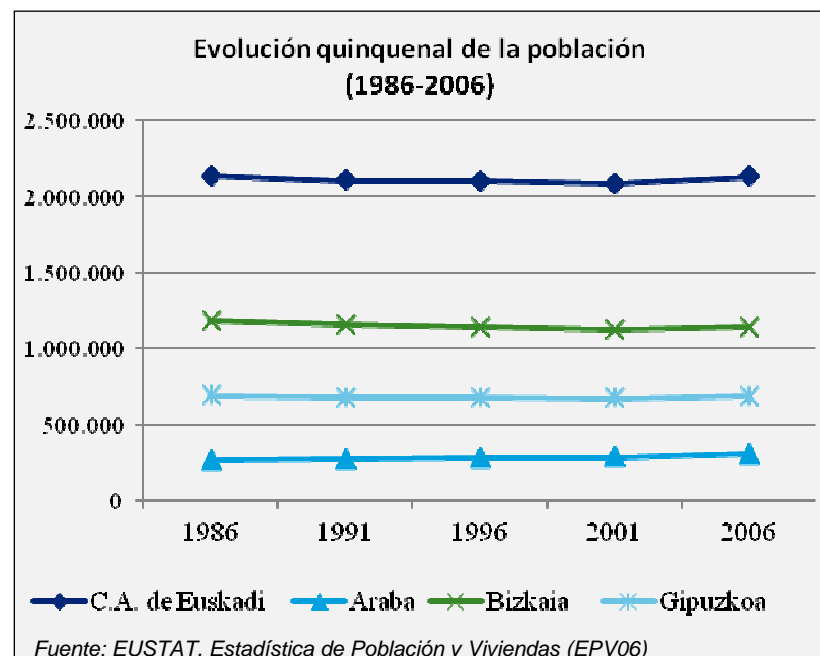
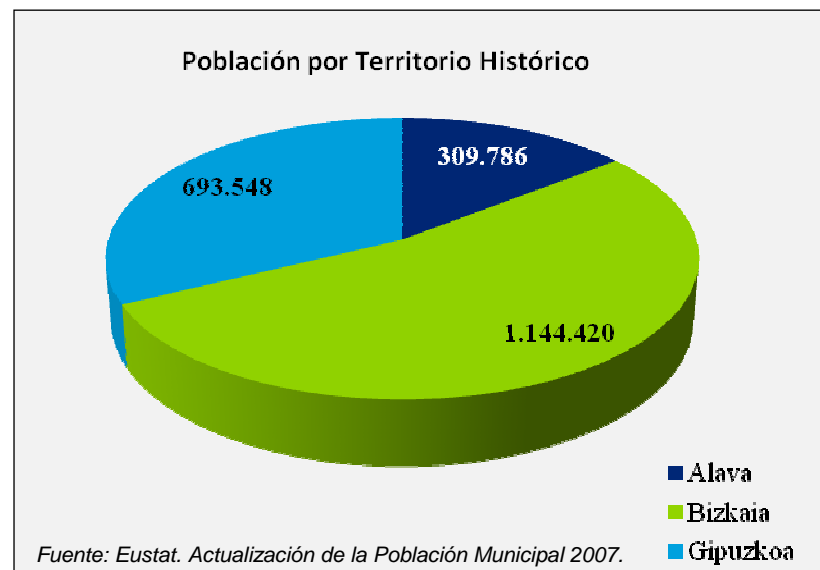
#### Cuantificación de la población

- En base a los últimos datos disponibles en las fuentes estadísticas oficiales, la población de la CAPV a finales del 2007 era de 2.147.754 habitantes.
- Atendiendo a cada uno de los territorios históricos, el 53% de la población reside en Bizkaia, mientras que en Gipuzkoa y Álava los porcentajes son del 32% y del 14 % respectivamente.
- La densidad poblacional mantiene la misma pauta que la población existente en cada territorio histórico. Bizkaia cuenta con una densidad de 512 habitantes por Km<sup>2</sup>, seguido de Gipuzkoa (346,8 hab/ Km<sup>2</sup>) y Álava (100,7 hab/ Km<sup>2</sup>).

#### Evolución de la población

- Tal como es posible apreciar en el gráfico de la derecha, en los últimos 20 años los tres territorios históricos se han caracterizado por mantener una población similar, si bien, el número de habitantes de Álava se ha visto incrementado como promedio en un 3,4%, mientras que en Bizkaia y en Gipuzkoa el número de habitantes se ha reducido levemente (-0,9% y -0,085 respectivamente).
- En los últimos cinco años (2001-2006), los tres territorios han detentado crecimientos positivos de población, debido en gran parte a las migraciones:

Álava	6,79%
Bizkaia	1,27%
Gipuzkoa	1,95%
<b>C.A. de Euskadi</b>	<b>2,24%</b>

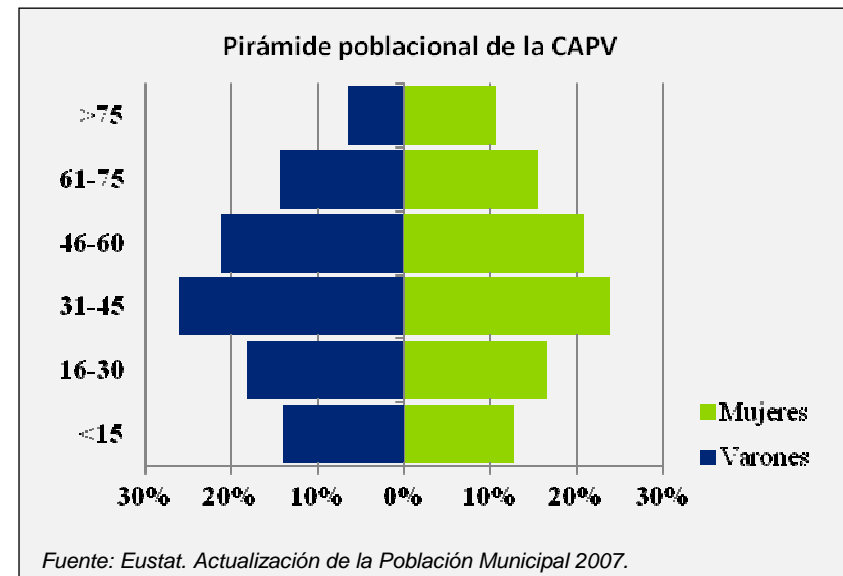


## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Principales Magnitudes Poblacionales

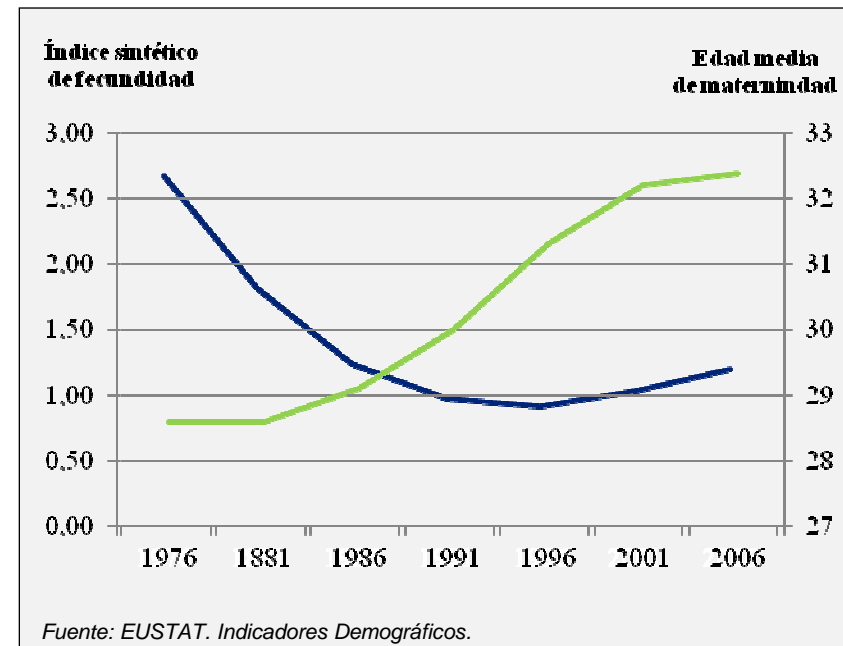
#### *Pirámide poblacional*

- Al igual que en los países desarrollados se aprecia una clara tendencia al envejecimiento de la población, lo que dibuja una pirámide regresiva. Tanto las tasas de natalidad como de mortalidad son relativamente bajas y el crecimiento natural es reducido.
- Las franjas de edad que va de los 31 a los 45 años es el que concentra mayor número de población, llegando a ser cerca del 25% de la población total en ambos sexos.
- Asimismo, la pirámide de la CAPV se caracteriza por su simetría, es decir, la población de varones y mujeres es muy similar.



#### *Índice sintético de fecundidad y edad media de maternidad*

- Si atendemos al Índice Sintético de Fecundidad, cifra que representa el número medio de hijos que tendría una mujer que sobreviviera a las edades fértiles, vemos que en la CAPV hasta 1996, fue decreciendo gradualmente. A partir de este año, el índice crece ligeramente hasta situarse en 1,20.
- La progresión de la edad media de maternidad en cambio es a la inversa, es decir positiva. El paso de los años, y la situación socio demográfica actual ha incrementado el edad media en que se es madre hasta los 32,4 años.

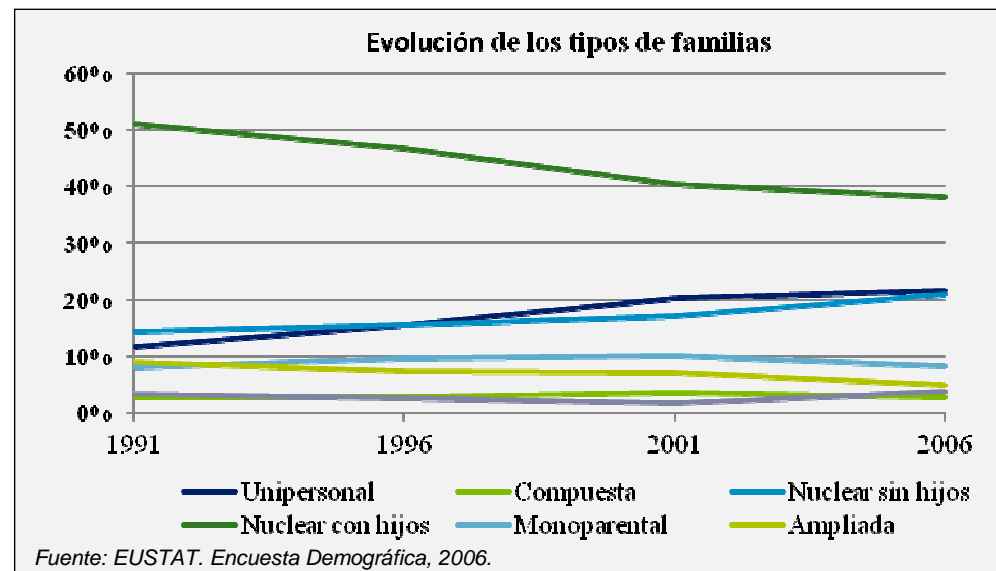
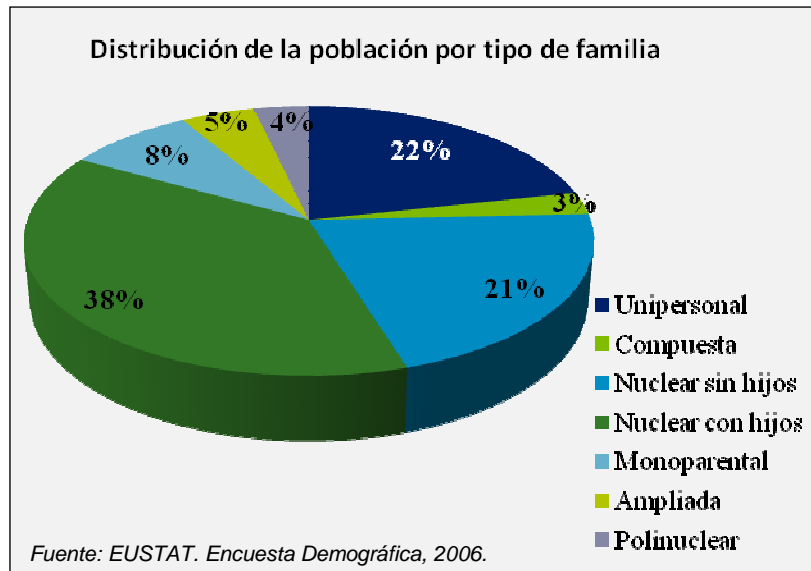


# 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

## Principales Magnitudes Poblacionales

### Distribución de la población en función del tipo de familia

- En el gráfico de la derecha es posible ver la distribución de la población de la CAPV, en función del tipo de familia al que se pertenece.
- Es de reseñar que en el 2006 es la primera vez que la suma de familias compuestas por una sola persona y la de parejas sin hijos (43% conjuntamente) supera a la tradicional pareja con hijos (38%).
- Asimismo, la inmigración ha hecho que las familias con más de un núcleo familiar se haya visto incrementados, si bien, continua siendo el que menor porcentajes presenta (cerca del 4%).
- Como conclusión general se puede afirmar que los procesos socio demográficos expuestos a continuación, están paulatinamente modificando la estructura familiar preponderante en la CAPV:
  - Alta inmigración.
  - Bajos índices de mortalidad y natalidad.
  - Tardía emancipación de la juventud.
- El mantenimiento de estas tendencias, permite prever el número de familias sin hijos y personas solas irás creciendo.



## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

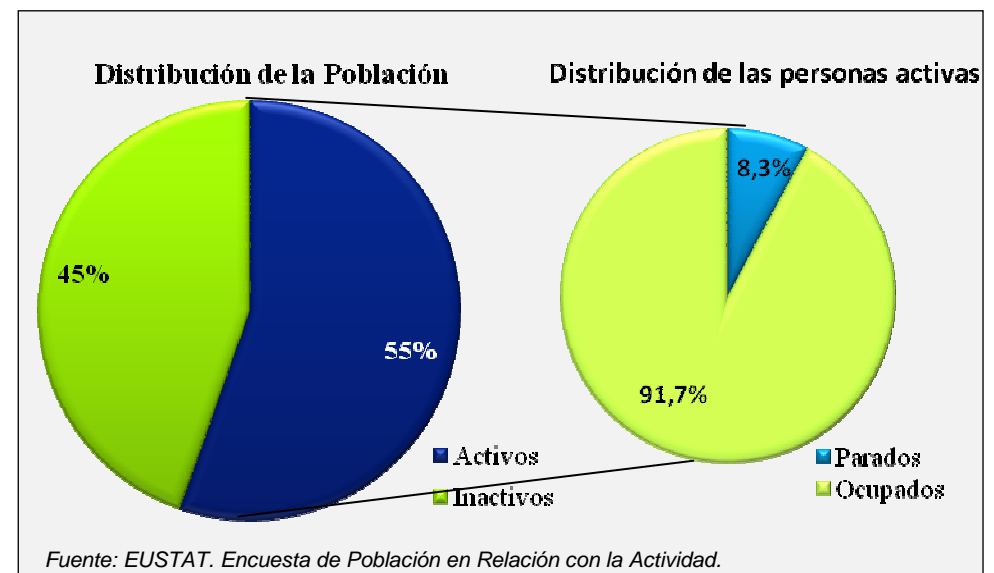
### Caracterización del perfil laboral

#### Distribución de la población en función de la actividad y el sexo

	C.A. de Euskadi			Araba / Alava			Bizkaia			Gipuzkoa		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Ocupados	987,1	560,9	426,2	150,2	88,1	62,1	510,6	287,5	223,1	326,3	185,3	141,0
Parados	38,6	19,9	18,7	4,2	2,0	2,2	23,2	12,4	10,8	11,1	5,5	5,6
- Parados que han trabajado	35,4	18,3	17,1	4,0	1,9	2,1	21,3	11,4	10,0	10,1	5,1	5,1
- Parados que buscan su primer empleo	3,1	1,6	1,5	0,3	0,1	0,2	1,9	1,0	0,8	1,0	0,4	0,6
<b>Activos</b>	<b>1.025,7</b>	<b>580,9</b>	<b>444,8</b>	<b>154,4</b>	<b>90,1</b>	<b>64,3</b>	<b>533,8</b>	<b>299,9</b>	<b>233,9</b>	<b>337,4</b>	<b>190,8</b>	<b>146,6</b>
<b>Inactivos</b>	<b>827,8</b>	<b>320,2</b>	<b>507,7</b>	<b>114,7</b>	<b>44,1</b>	<b>70,6</b>	<b>460,7</b>	<b>178,2</b>	<b>282,5</b>	<b>252,4</b>	<b>97,9</b>	<b>154,5</b>
<b>Población total</b>	<b>1853,5</b>	<b>901,0</b>	<b>952,5</b>	<b>269,2</b>	<b>134,2</b>	<b>134,9</b>	<b>994,6</b>	<b>478,1</b>	<b>516,5</b>	<b>589,8</b>	<b>288,7</b>	<b>301,1</b>

Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad. 2008.  
Unidades: Miles de euros

- En base a los últimos datos disponibles en el Eustat (2008), el 53% de la ,mujeres de Euskadi eran inactivas, mientras que únicamente el 36% de los hombres lo era. Estos porcentajes se repiten de forma similar en todos los territorios históricos.
- Si nos centramos en la población ocupada, el porcentaje de parados y de ocupados sobre el total de activos es similar en ambos sexos, siendo en las tres provincias un punto porcentual superior el porcentaje de mujeres paradas.
- A finales del 2008, la población activa de 16 y más años de la CAPV suponía el 55% de total de la población, de los cuales cerca del 96% se encontraban ocupados.
- En base a los últimos datos la tasa de parados ha ido creciendo ininterrumpidamente durante el 2009, llegando a ser en el último trimestre de 2009 del 8,3%.
- Tanto los porcentajes de activos e inactivos y parados y ocupados son muy similares en los tres territorios históricos. Con un 97% Álava y Gipuzkoa son las provincias con mayor porcentaje de ocupación (Bizkaia 96%).



## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

#### Distribución de la población en función de la actividad y la edad

	C.A. de Euskadi				Araba / Alava				Bizkaia				Gipuzkoa			
	Total	16 a 24 años	25 a 44 años	45 ó más años	Total	16 a 24 años	25 a 44 años	45 ó más años	Total	16 a 24 años	25 a 44 años	45 ó más años	Total	16 a 24 años	25 a 44 años	45 ó más años
Ocupados	977,8	50,2	564,0	363,6	149,3	7,9	87,3	54,1	505,8	24,6	294,0	187,2	322,7	17,7	182,7	122,3
Parados	47,6	6,8	31,0	9,8	8,5	1,2	6,1	1,2	26,1	3,9	16,6	5,6	13,0	1,7	8,3	3,0
- Parados que han trabajado	45,3	5,5	30,1	9,7	8,2	1,2	5,9	1,1	25,1	3,4	16,1	5,6	12,0	0,9	8,1	3,0
- Parados que buscan su primer empleo	2,3	1,2	1,0	0,1	0,4	0,0	0,3	0,1	0,9	0,4	0,5	0,0	1,0	0,8	0,2	0,0
<b>Activos</b>	<b>1025,4</b>	<b>57,0</b>	<b>595,0</b>	<b>373,4</b>	<b>157,8</b>	<b>9,1</b>	<b>93,4</b>	<b>55,3</b>	<b>531,9</b>	<b>28,5</b>	<b>310,6</b>	<b>192,8</b>	<b>335,7</b>	<b>19,4</b>	<b>191,0</b>	<b>125,3</b>
<b>Inactivos</b>	<b>831,9</b>	<b>122,9</b>	<b>87,9</b>	<b>621,1</b>	<b>112,4</b>	<b>18,8</b>	<b>10,6</b>	<b>83,0</b>	<b>465,1</b>	<b>67,6</b>	<b>52,9</b>	<b>344,6</b>	<b>254,4</b>	<b>36,5</b>	<b>24,4</b>	<b>193,5</b>
<b>Población total</b>	<b>1857,3</b>	<b>179,9</b>	<b>682,9</b>	<b>994,5</b>	<b>270,2</b>	<b>27,9</b>	<b>104,0</b>	<b>138,3</b>	<b>997,0</b>	<b>96,1</b>	<b>363,5</b>	<b>537,4</b>	<b>590,1</b>	<b>55,9</b>	<b>215,4</b>	<b>318,8</b>

Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad. 2008.

Unidades: Miles de euros

- En los tres territorios históricos, el mayor número de ocupados tiene entre 25 y 44 años, datos que coincide con la pirámide poblacional de la CAPV, en el que se muestra como la mayor parte de la población de concentra entre estas edades.
- En el caso de la población activa que se encuentra parada, si bien, en números absolutos el mayor número de parados se concentra entre los 25 y los 44 años, en términos relativos es en las edades comprendidas entre los 16 y 24 años donde hay una mayor porcentaje de parados.
- Gipuzkoa destaca por el alto porcentaje de parados que buscan su primer empleo en el intervalo de edad que va de los 16 a los 24 años (47%). En Álava y en Bizkaia estos porcentajes se ven significativamente reducidos.
- En lo referente a la población inactiva, entre los 15 y los 44 años el porcentaje de inactivos es como promedio de un 13%, siendo Bizkaia el que mayor porcentaje muestra (15%). En los intervalos de edad que van de los 16 a los 24 años y de 45 años adelante los porcentajes de inactivos se ven incrementados drásticamente llegando a ser del 68% y del 62% respectivamente.

## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

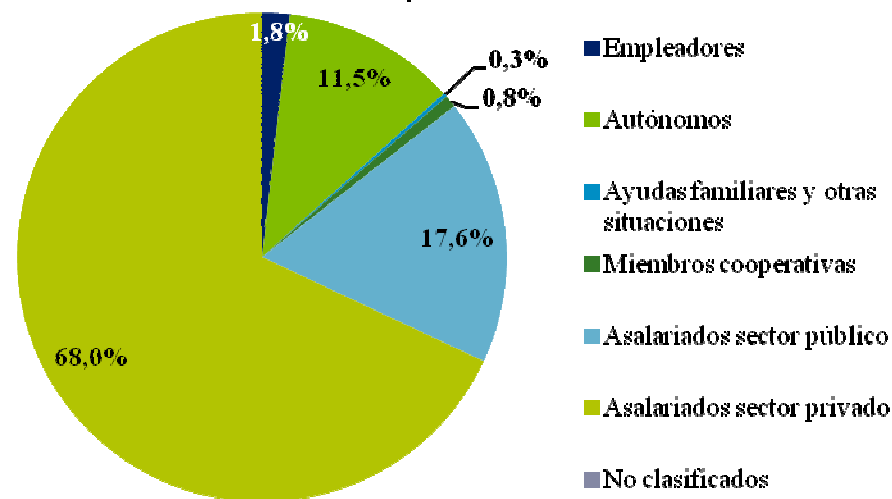
#### Distribución de la población activa en función sexo y la situación profesional

Araba / Alava								
	Total	Empleadores	Autónomos	Ayudas familiares y otras situaciones	Miembros cooperativas	Asalariados sector público	Asalariados sector privado	No clasificados
<i>Ocupados</i>	<b>149,4</b>	<b>2,7</b>	<b>17,2</b>	<b>0,4</b>	<b>1,2</b>	<b>26,3</b>	<b>101,6</b>	<b>0</b>
<i>Varones</i>	<b>87,1</b>	2,1	11,7	0,2	1,2	9,9	62,0	0
<i>Mujeres</i>	<b>62,3</b>	0,6	5,5	0,2	0,0	16,4	39,6	0
<i>Parados</i>	<b>8,4</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>7,5</b>	<b>0,3</b>
<i>Varones</i>	<b>4,2</b>	0,0	0,1	0,0	0,0	0,2	3,8	0,1
<i>Mujeres</i>	<b>4,2</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	3,7	0,2
<b>Población Activa</b>	<b>157,8</b>	<b>2,7</b>	<b>17,3</b>	<b>0,4</b>	<b>1,2</b>	<b>26,8</b>	<b>109,1</b>	<b>0,3</b>

Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad. 2008.  
Unidades: Miles de euros

- De los 158.000 activos de Álava en el 2008, 149.000 se encontraban trabajando de los cuales el 68% pertenecen al colectivo de asalariados del sector privado y un 18% al sector público.
- El tercer colectivo con mayor número de ocupados son los Autónomos que trabajan por cuenta propia.
- Desde el punto de vista del total de parados, el 89% de los mismos han sido asalariados del sector privado, mientras que los parados del sector público se reducen drásticamente a un 6%
- Si analizamos en base al sexo, la proporción de la mujeres asalariadas en el sector público llega a ser de un 26% , mientras que en el caso de los hombres este porcentaje es del 11,4% del total de ocupados. Resaltar asimismo, que mientras que el 1,4% de los hombres ocupados son miembros de cooperativas, la cifra de mujeres disminuye hasta cero.

Distribución de la población ocupada de Álava en función de su situación profesional





## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

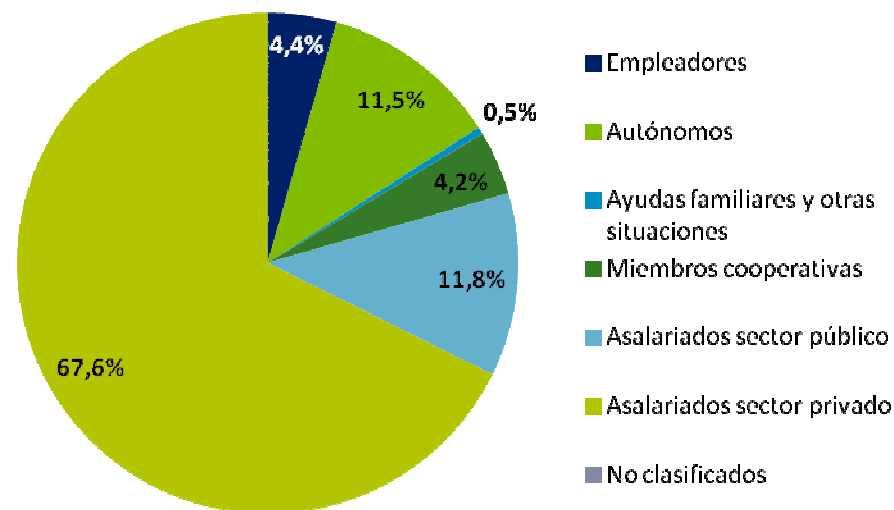
#### Distribución de la población activa en función sexo y la situación profesional

		Gipuzkoa						
	Total	Empleadores	Autónomos	Ayudas familiares y otras situaciones	Miembros cooperativas	Asalariados sector público	Asalariados sector privado	No clasificados
<i>Ocupados</i>	<b>322,7</b>	<b>14,3</b>	<b>37</b>	<b>1,5</b>	<b>13,4</b>	<b>38,2</b>	<b>218,3</b>	<b>0</b>
<i>Varones</i>	<b>180,6</b>	10,4	22,8	0,5	8,3	15,1	123,5	0
<i>Mujeres</i>	<b>142,1</b>	3,9	14,2	1	5,1	23,1	94,8	0
<i>Parados</i>	<b>13,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>0</b>	<b>0,7</b>	<b>10,2</b>	<b>1</b>
<i>Varones</i>	<b>7,4</b>	0,0	0,5	0,0	0,0	0,4	6,0	0,5
<i>Mujeres</i>	<b>5,6</b>	0,1	0,3	0,2	0,0	0,3	4,2	0,5
<b>Población Activa</b>	<b>335,7</b>	<b>14,4</b>	<b>37,8</b>	<b>1,7</b>	<b>13,4</b>	<b>38,9</b>	<b>228,5</b>	<b>1,0</b>

Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad. 2008.  
Unidades: Miles de euros

- La población activa de Gipuzkoa duplica a la de Álava, dato que concuerda con la población de ámbos territorios.
- En términos relativos, la distribución de los ocupados en función de su situación laboral, destaca por el peso que los miembros de cooperativas tienen en comparación a las demás provincias, llegando a ser de un 4,2% del total de ocupados.
- En contra, el porcentaje de asalariados en el sector público es el menor de las tres provincias, si bien en valores absolutos, con 38.000 ocupados Gipuzkoa supera a Álava.
- En el caso de la mujeres, el sector público toma una mayor relevancia, siendo el porcentaje ocupado en el mismo de un 16% (en el caso de los hombres este porcentaje se reduce a un 8%). Esta preponderancia también se produce en términos absolutos siendo mayor el número de mujeres que trabajan en el sector público.

Distribución de la población ocupada de Gipuzkoa en función de su situación profesional



## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

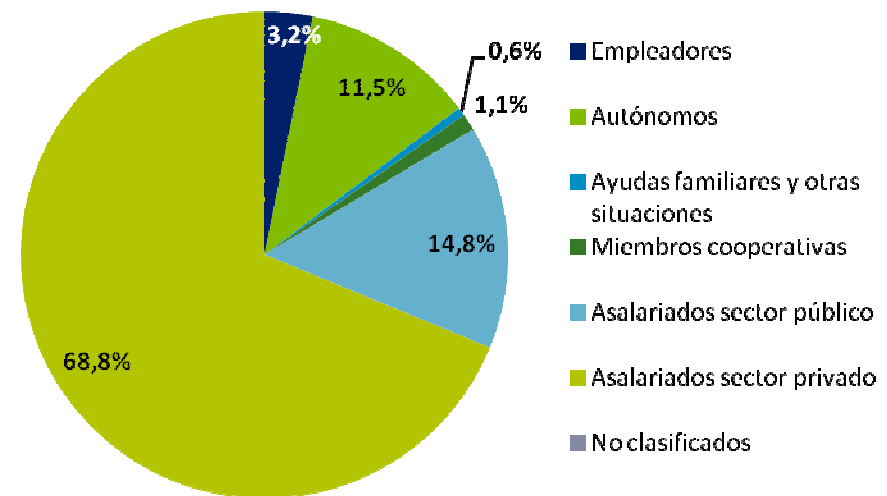
#### Distribución de la población activa en función sexo y la situación profesional

	Bizkaia							No clasificados
	Total	Empleadores	Autónomos	Ayudas familiares y otras situaciones	Miembros cooperativas	Asalariados sector público	Asalariados sector privado	
<b>Ocupados</b>	<b>505,9</b>	<b>16,1</b>	<b>58,3</b>	<b>2,8</b>	<b>5,7</b>	<b>75,1</b>	<b>347,9</b>	<b>0</b>
Varones	283,0	10,6	37,8	0,9	2,8	31,5	199,4	0
Mujeres	222,9	5,5	20,5	1,9	2,9	43,6	148,5	0
<b>Parados</b>	<b>26,1</b>	<b>0</b>	<b>0,7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,4</b>	<b>23,1</b>	<b>0,9</b>
Varones	12,0	0,0	0,4	0,0	0,0	0,4	10,8	0,4
Mujeres	14,1	0,0	0,3	0,0	0,0	1,0	12,3	0,5
<b>Población Activa</b>	<b>532,0</b>	<b>16,1</b>	<b>59,0</b>	<b>2,8</b>	<b>5,7</b>	<b>76,5</b>	<b>371,0</b>	<b>0,9</b>

Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad. 2008.  
Unidades: Miles de euros

- Bizkaia es en concordancia a su población el de mayor número de personas activas.
- La distribución en función de la situación profesional se asemeja a la de Álava, siendo el porcentaje de asalariados en el sector público 3 puntos inferior.
- El porcentaje de autónomos sobre el total de ocupados es la misma en los tres territorios históricos (11,5%).
- En el caso de Bizkaia el peso de la mujer en el sector público es también patente, siendo el 19% en comparación a las demás situaciones profesionales posibles. En valores absolutos, el número de mujeres asalariadas en este sector es superior al de los hombres (salvo el colectivo receptor de ayudas familiares, único sector en el que ocurre esta situación)..

Distribución de la población ocupada de Bizkaia en función de su situación profesional



## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

#### Distribución de la población activa en función sexo y la situación profesional

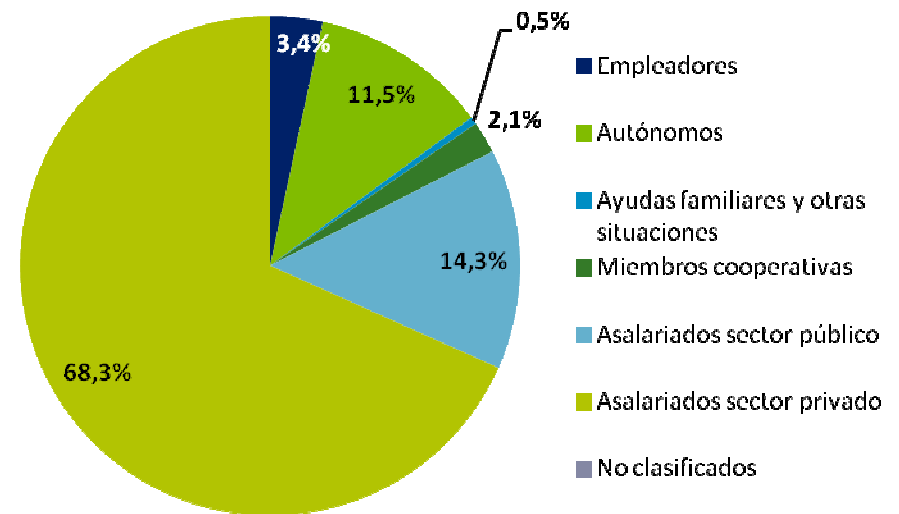
	C.A Euskadi							
	Total	Empleadores	Autónomos	Ayudas familiares y otras situaciones	Miembros cooperativas	Asalariados sector público	Asalariados sector privado	No clasificados
<b>Ocupados</b>	<b>978,0</b>	<b>33,1</b>	<b>112,5</b>	<b>4,7</b>	<b>20,3</b>	<b>139,6</b>	<b>667,8</b>	<b>0</b>
Varones	550,7	23,1	72,3	1,6	12,3	56,5	384,9	0
Mujeres	427,3	10,0	40,2	3,1	8,0	83,1	282,9	0
<b>Parados</b>	<b>47,5</b>	<b>0,1</b>	<b>1,6</b>	<b>0,2</b>	<b>0</b>	<b>2,6</b>	<b>40,8</b>	<b>2,2</b>
Varones	23,6	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	20,6	1,0
Mujeres	23,9	0,1	0,6	0,2	0,0	1,6	20,2	1,2
<b>Población Activa</b>	<b>1025,5</b>	<b>33,2</b>	<b>114,1</b>	<b>4,9</b>	<b>20,3</b>	<b>142,2</b>	<b>708,6</b>	<b>2,2</b>

Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad. 2008.

Unidades: Miles de euros

- A nivel de Comunidad Autónoma, el 68% de los ocupados son asalariados del sector privado, seguidos por los empleados en el sector público (14%) y los autónomos (11,5%).
- Los miembros de cooperativas suponen el 2,1% del total de la población ocupada y los empleadores un 3,4%.
- El sector público, (junto con la población receptora de ayudas) es el único colectivo en el que el número de mujeres ocupadas es superior al de los hombres.
- Desde el punto de vista de los parados, los asalariados del sector privado son los que predominan, llegando a ser el 86% del total.
- El porcentaje de parados en los demás colectivos no llega a superar en ningún caso el 6%.

#### Distribución de la población ocupada de la CAPV en función de su situación profesional



## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

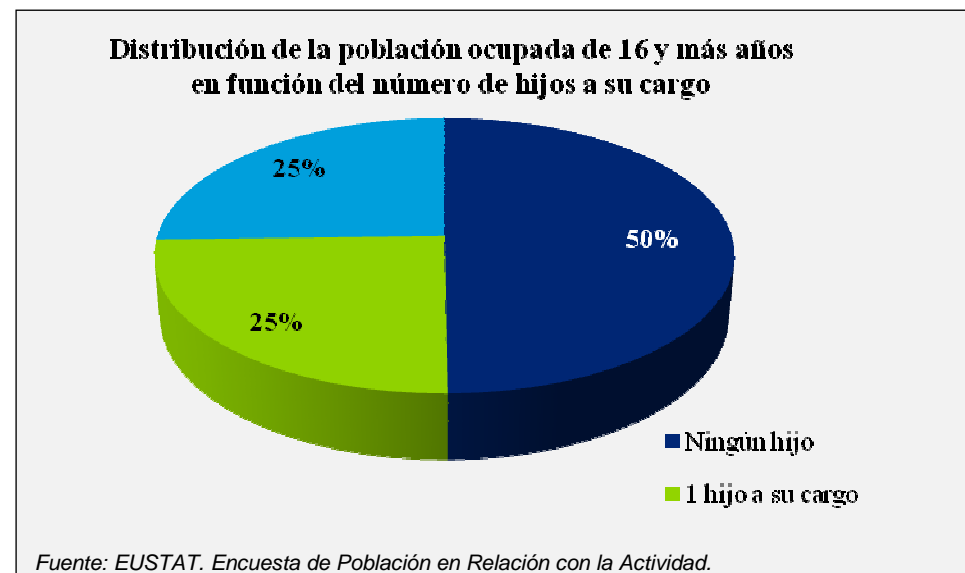
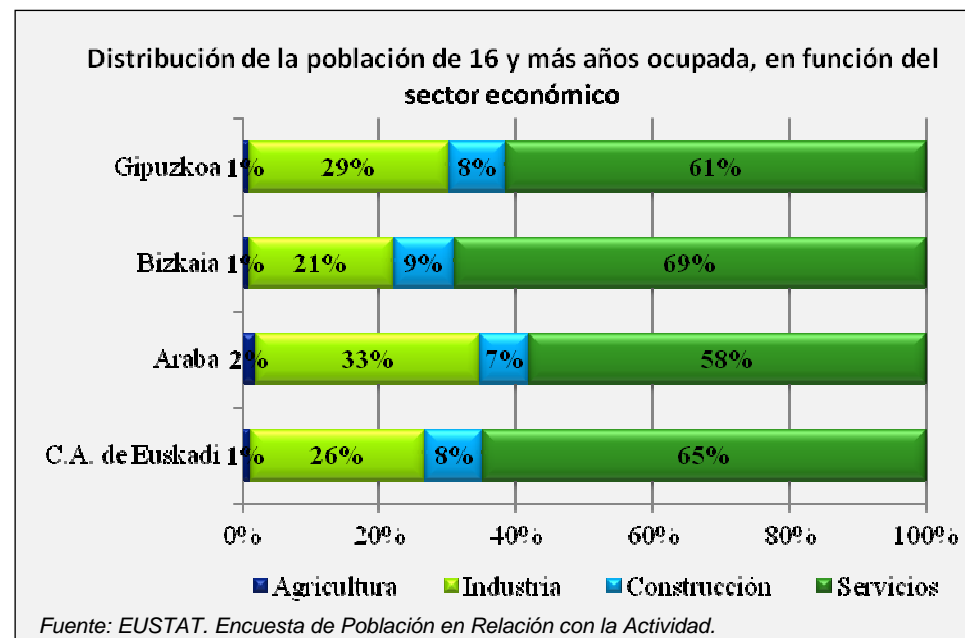
### Caracterización del perfil laboral

#### *Distribución de la población ocupada en función del sector de actividad*

- En términos generales el 65% de la población ocupada de 16 y más años, trabaja en el sector de los Servicios. En contraposición, únicamente el 1% trabaja en el sector de la agricultura.
- Con un 33% de su población ocupada, Álava es el territorio en el que mayor proporción de personas trabajan en el sector industrial.
- En términos absolutos, Bizkaia al contar con una mayor población, es la provincia que más personas emplea en todos los sectores, siendo el de los servicios el que mayor porcentaje contiene (65%).

#### *Distribución de la población ocupada en función del número de hijos a su cargo y del número de miembros ocupados*

- A nivel de la CAPV, de toda la **población ocupada** de 16 y más años el 50% tiene al menos 1 hijo, mientras que el otro 50% no tiene ninguno.
- El 25% de dicha población tiene 2 o más hijos a su cargo.
- Según fuentes del Eustat, en el 2008 el 64% de la familias de la CAPV tenían a todos sus miembros ocupados, mientras que únicamente el 1% de mismas tenía a todos su miembros parados.

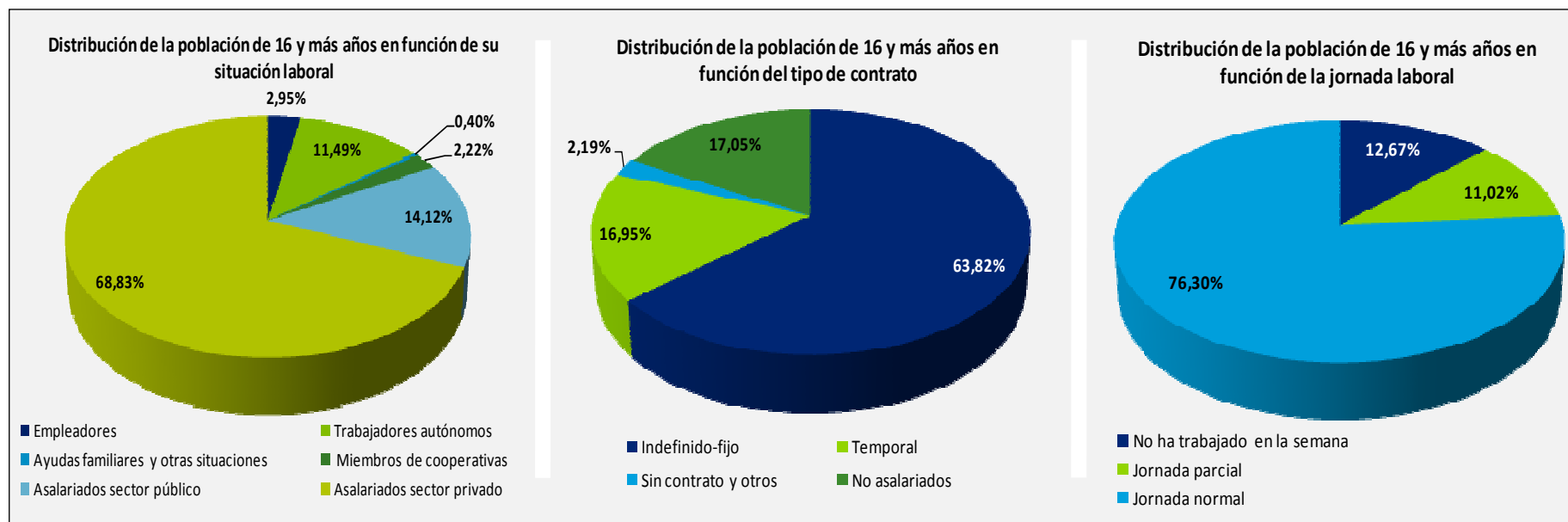


## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

#### *Distribución de la población ocupada en función del tipo de contrato y el tipo de jornada*

- Tal como es posible apreciar en el **gráfico situado a la izquierda**, cerca del 69% de la población ocupada de la CAPV está compuesta por asalariados del sector privado. En segundo lugar, se encuentran los asalariados del sector público que suponen el 14,12% del total de la población ocupada.
- Con un 11,5% del total de ocupados de la CAPV, los trabajadores autónomos también cuentan con una presencia significativa.
- Únicamente el 2,22% de los ocupados son miembros de las cooperativas de Euskadi.
- En el **gráfico situado en el centro de la página**, vemos que aproximadamente el 64% de la población cuenta con un contrato de tiempo indefinido. Sin embargo, según datos del 2008 un 17% de los ocupados trabajan con contratos temporales. Otro 17% compone el colectivo de ocupados no asalariados, es decir todos aquellos que trabajan por cuenta propia (los miembros de cooperativas y asalariados de los sectores público y privado configuran el agregado de los asalariados, considerándose el resto de los colectivos No asalariados)
- En el **gráfico de la derecha** se realiza una clasificación de la población de 16 años y más ocupada en función de su jornada laboral. El 76,3% de los ocupados cuentan con una jornada estándar, mientras que el 11% trabaja media jornada.



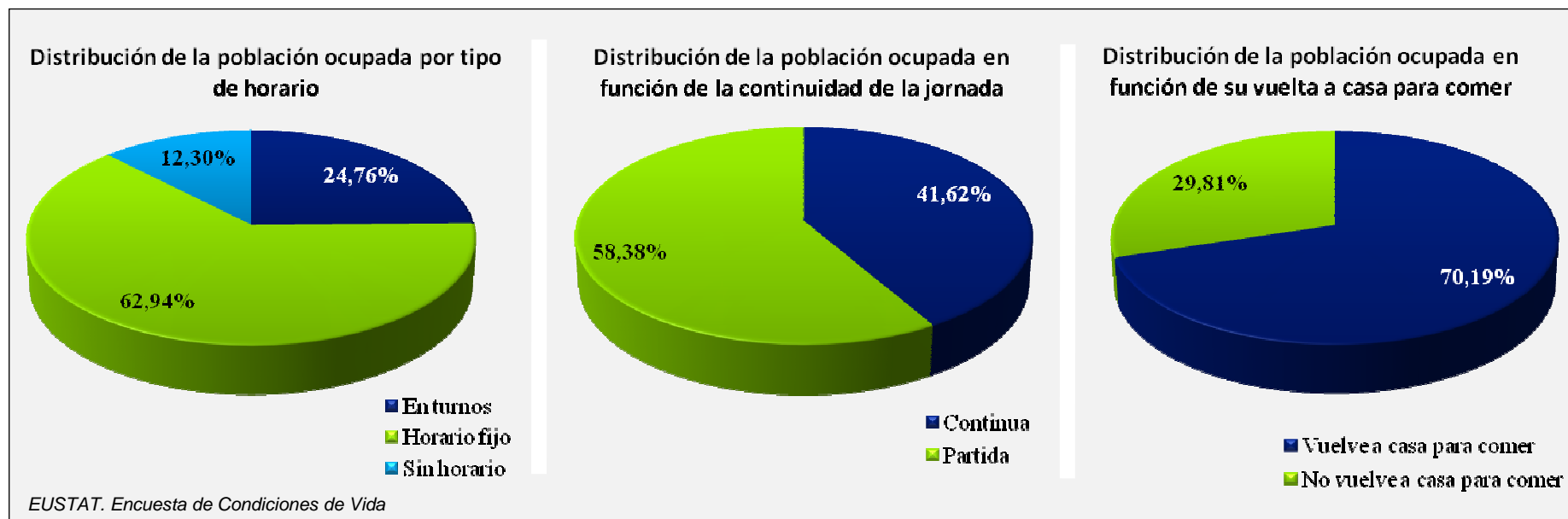
Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad.

## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

#### *Distribución de la población ocupada en función del tipo de contrato y el tipo de jornada (cont.)*

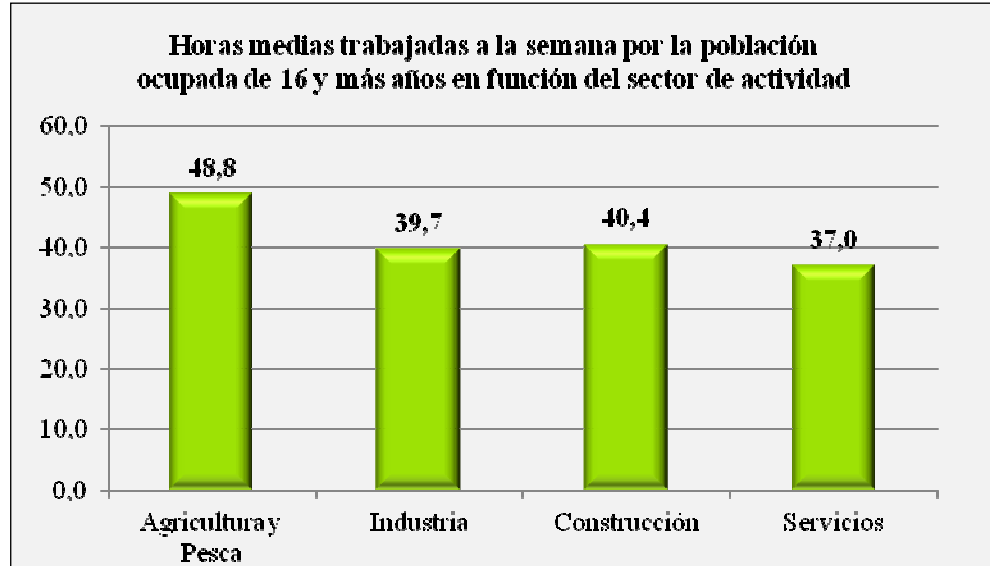
- En base a los últimos datos disponibles en el Eustat (2004), es posible afirmar que **el 62,94% de la población ocupada trabaja con un horario fijo**, el **24,76% por turnos** y el 12,3% no tiene un horario estipulado (ver gráfico situado a la izquierda).
- En cuanto a la continuidad de la jornada, el **58,38% de la población ocupada trabaja con una jornada partida** mientras que el 41,62% restante goza de una jornada continua (ver gráfico situado en el centro de la página).
- Por último en el gráfico situado a la derecha, queda patente que **el 70,19% de la población ocupada vuelve a casa a la hora de comer**. Teniendo en cuenta que el 41,62% son personas que trabajan de forma continua, es posible concluir que **el 28,5 % de las personas que trabajan en jornada partida, vuelven a casa para comer**.



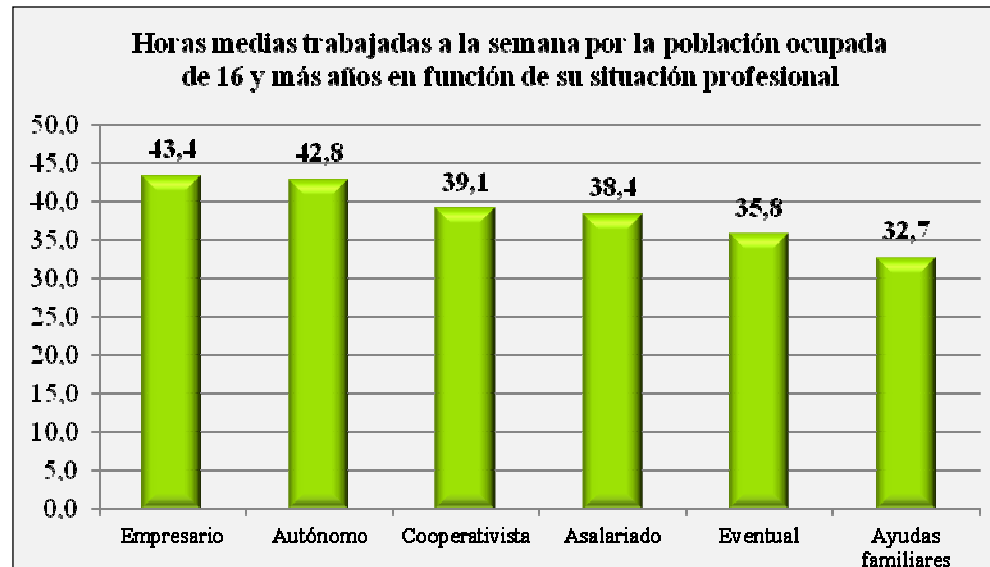
# 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

## Caracterización del perfil laboral

### Tiempo dedicado al trabajo en función del sector y de la situación profesional



Fuente: EUSTAT. Censos de Población y Viviendas (CPV01)



Fuente: EUSTAT. Censos de Población y Viviendas (CPV01)

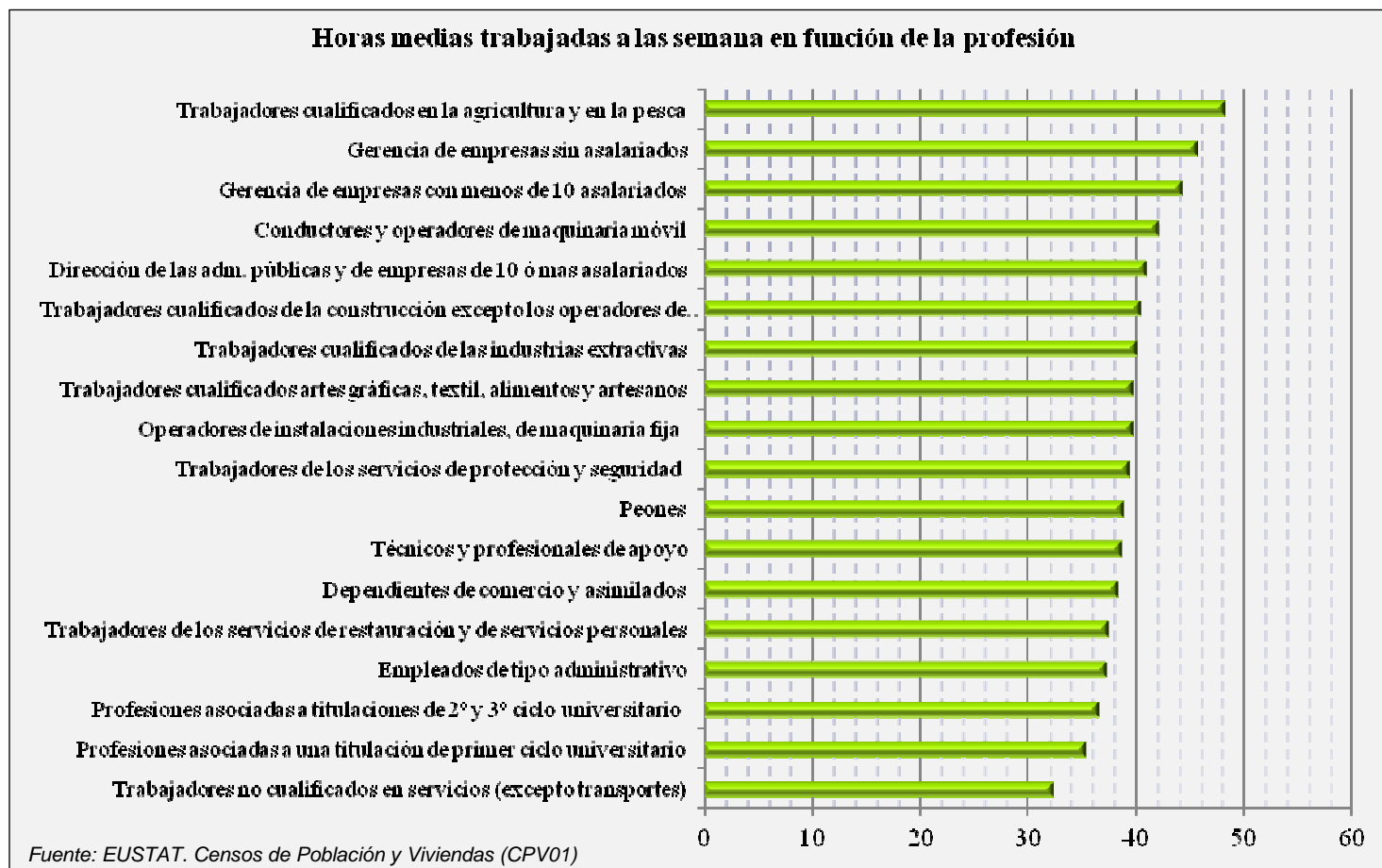
- En base a los últimos datos disponibles en el Eustat (2001), como promedio eran con diferencia los ocupados del sector de la Agricultura y Pesca los que más horas trabajaban a la semana como promedio (48,8 horas).
  - En contra, la población ocupada en el sector de los servicios era la que menos horas semanales trabajaban como promedio (37 horas).
  - El sector industrial y el de la construcción se trabajan como promedio 3 horas más que en el sector de los servicios (alrededor de 40 horas).
- 
- Desde el punto de vista de la situación profesional, los empresarios y los autónomos eran en el 2001 los que de media más horas trabajan a la semana (43 horas aproximadamente), mientras que los colectivos beneficiados por ayudas familiares eran los que menos horas trabajaban (32,7 horas).
  - Tanto los cooperativistas como los asalariados, trabajan un número de horas similar al cabo de la semana (39,1 y 38,4 horas respectivamente).
  - Los ocupados eventuales se sitúan en el segundo lugar entre los colectivos que menos horas semanales trabajan como promedio (35,8 horas).

## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

#### Tiempo dedicado al trabajo en función de la profesión

- En coherencia a lo expuesto en la página anterior, son los trabajadores cualificados en la agricultura y la pesca los que más horas semanales trabajan como promedio.
- En contraste, las profesiones asociadas a titulaciones universitarias son como promedio los que menos horas semanales trabajan como promedio, llegando a las 36 horas.
- Las profesiones relacionadas con la gerencias de empresas se caracterizan por ser algunas en las que más horas semanales se trabaja (alrededor de 45 horas).



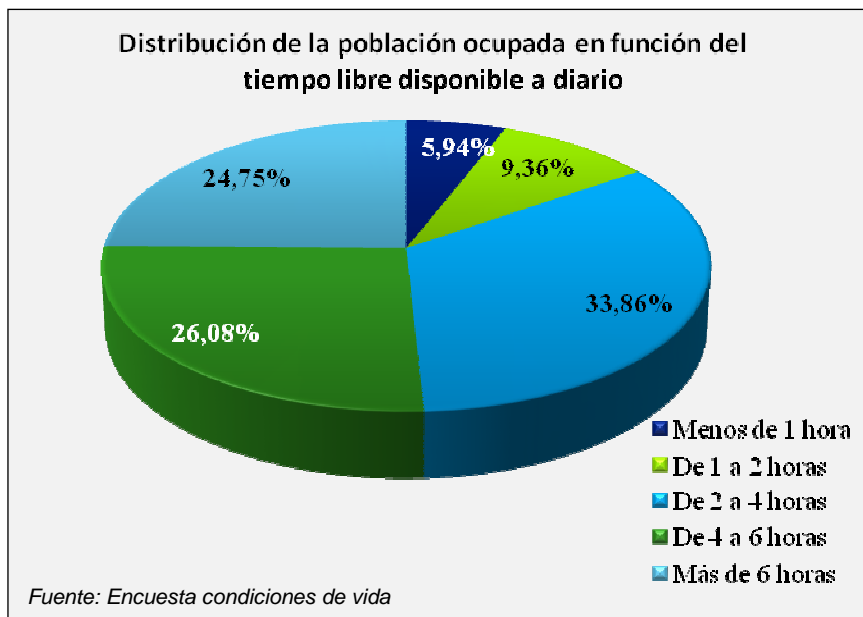


## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Caracterización del perfil laboral

#### *Distribución de la población ocupada en función del tiempo libre disponible en días laborables*

- Antes de analizar la distribución, aclarar que la Encuesta realizada por Eustat, entiende como tiempo libre aquel tiempo que una persona puede dedicar a sus aficiones, hobbies, etc. No se incluye en tiempo libre labores domésticas, cuidar niños o mayores o realizar gestiones o compras.
- Según una encuesta realizada por el Eustat en el 2004, el 33,86% de la población ocupada asegura disponer de entre 2 y 4 horas de tiempo libre al día.
- En segundo lugar, el 26,08% de la población dice disponer de entre 4 y 6 hora de tiempo libre, seguido del 24,75% de los ocupados que manifiestan disponer de más de 6 horas de tiempo libre al día.
- Las personas ocupadas que dicen disponer de menos de 2 horas de tiempo libre no llegan a superar el 16% de la población.



## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Hábitos socio-culturales

#### *Descripción y medición de las principales actividades realizadas durante el día*

▪ **Necesidades fisiológicas:** Se trata de las necesidades básicas de todo ser humano (comer, beber, dormir, etc.). Es la actividad a la que más tiempo se le dedica durante el día (11:41 horas como promedio según la Encuesta de Presupuestos del Tiempo), viéndose incrementado este tiempo los sábados y los domingos.

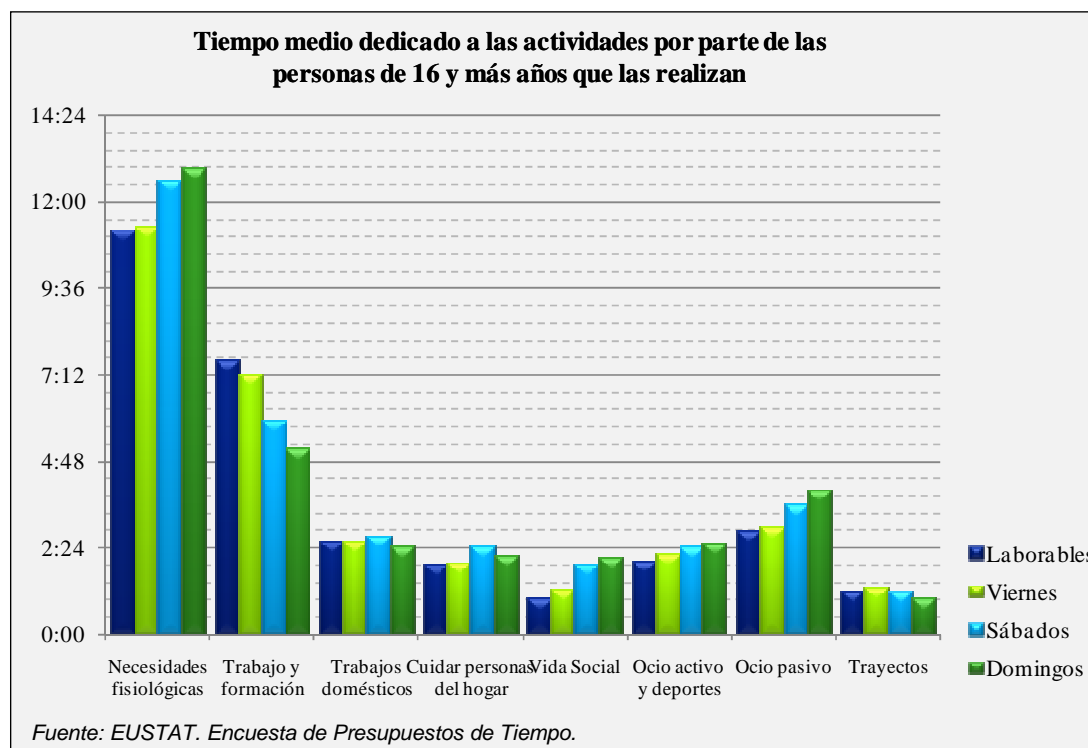
▪ **Trabajo y formación:** Se puede afirmar que el trabajo y la formación son el eje central de la organización del tiempo en la CAPV, ya que se trata del determinante fundamental de la jornada de la gran mayoría de los ciudadanos. Se entiende por trabajo tanto el remunerado como el que no lo está.

El tiempo medio dedicado al día por esa parte de la población que efectivamente trabaja es de 7:21 horas. Los fines de semana este tiempo se reduce considerablemente.

**Trabajos domésticos:** Aunque se trate de una actividad que se realiza frecuentemente fuera del ámbito mercantil, se considera asimismo trabajo. Si tenemos en cuenta la parte de la población que afirma realizar estas tareas (el 92,3% de los encuestados), el tiempo medio dedicado al día es de 2:36 horas. Resaltar la gran diferencia existente entre el tiempo que las mujeres aseguran dedicar en comparación al de los hombres (3:31 y 1:10 respectivamente).

▪ **Relaciones sociales y ocio:** Es todo aquel tiempo que no es trabajo ni tareas domésticas esenciales, es decir, se trata de tiempo recreativo. En el presente estudio se desglosa en Ocio pasivo (realizado por el 93,2% de los encuestados), ocio activo y deporte (realizado por el 60,4%) y vida social (44,2%).

El tiempo medio dedicado a estas actividades por parte de las personas que afirman realizarlas (65,9%), es de 6:51 horas.

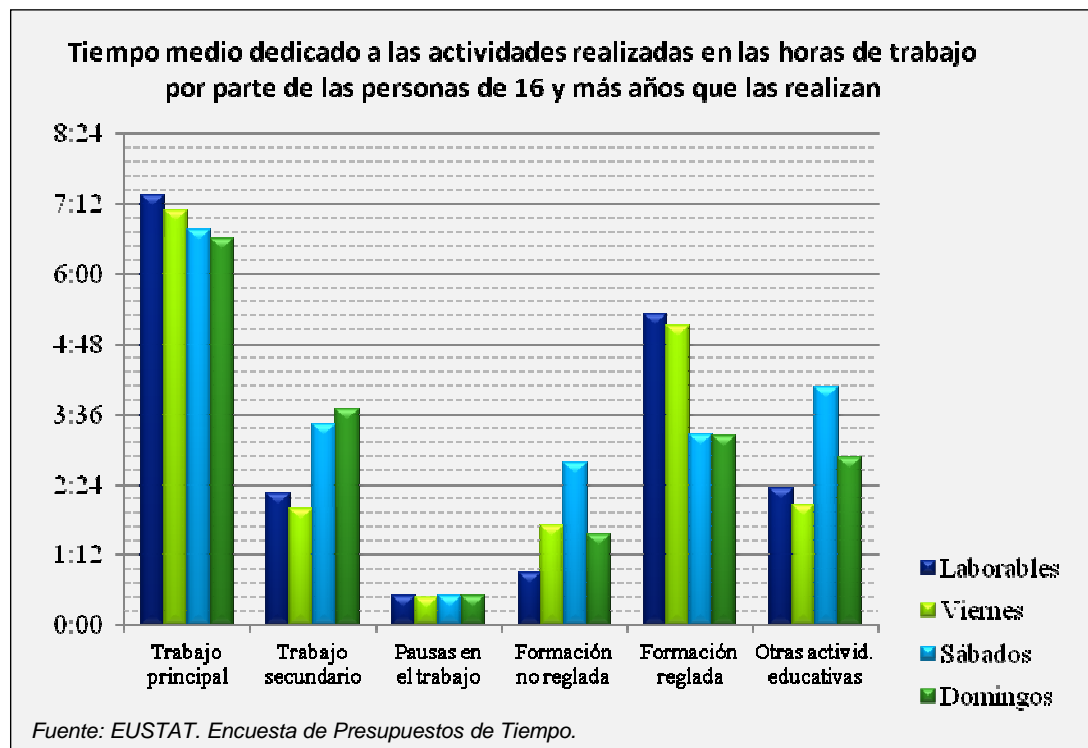


## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Hábitos socio-culturales

#### *Profundización en el tiempo dedicado al trabajo*

- Al hilo de lo descrito en la página anterior, el trabajo (tanto el remunerado como el no remunerado), es el vertebrador del día a día de cualquier ciudadano.
- En el gráfico es posible ver el tiempo dedicado a cada uno de las actividades comprendidas dentro del concepto trabajo por parte de las personas que efectivamente afirman realizarlas. Así, el trabajo principal es el que mayor tiempo requiere, siendo como promedio de 7:16 horas. Lógicamente, los fines de semana este tiempo se ve reducido y el porcentaje de personas que aseguran trabajar los sábados y los domingos se reduce drásticamente (13,8% y 7,3% respectivamente).
- En segundo lugar, la formación reglada es la actividad que más tiempo consume. Entre las personas que dicen llevar a cabo esta actividad (únicamente el 8,8% de los encuestados), dedican 4:57 horas como promedio.
- Resaltar, el incremento del tiempo consumido que se produce en el trabajo secundario los sábados y los domingos. Las personas que realizan esta actividad dedican 2:30 horas al día como promedio, si bien, únicamente el 1,3% de los encuestados forman parte de este colectivo.
- En lo referente a las pausas en el trabajo, las personas encuestadas que afirman llevarlas a cabo (20% de los encuestados), manifiestan tomarse descansos de 30 minutos al día. El tiempo de descanso no varía entre los días laborables y los fines de semana.
- Por último, la formación no reglada y otras actividades educativas, si bien se realizan por un mayor número de ciudadanos los días laborables, las personas que las llevan a cabo los fines de semana les dedican un mayor número de horas.



## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

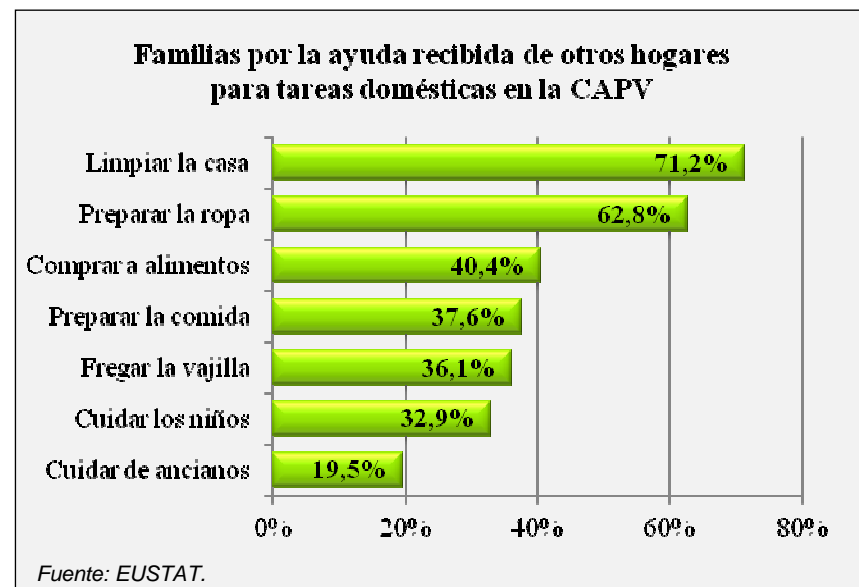
### Hábitos socio-culturales

#### **Profundización en el tiempo dedicado al trabajo**

▪ Además del tiempo que los ciudadanos dicen consumir llevando a cabo tareas domésticas, con el fin de cuantificar con mayor detalles lo que suponen para las familias de la CAPV, a continuación se realiza breve análisis de las principales magnitudes:

• En el 2004, 102.560 familias (el 13,65 del total) disponían de servicio doméstico. Asimismo, la familias que recibían ayuda a domicilio llegaba a ser de 64.579 (alrededor de un 8,5%).

• En el gráfico situado a la derecha, es posible apreciar las razones fundamentales por las que algunas de las familias de la CAPV, disponen del servicio doméstico, ya sea interno como externo.



▪ A grandes rasgos, se concluye que las familias de la CAPV, requieren de colaboración externa para la realización de tareas básicas como son limpiar la casa, preparar la ropa, comprar alimentos, etc. En contraste, el cuidado de familiares y niños continúa siendo una responsabilidad que mayoritariamente se prefiere llevar a cabo personalmente.

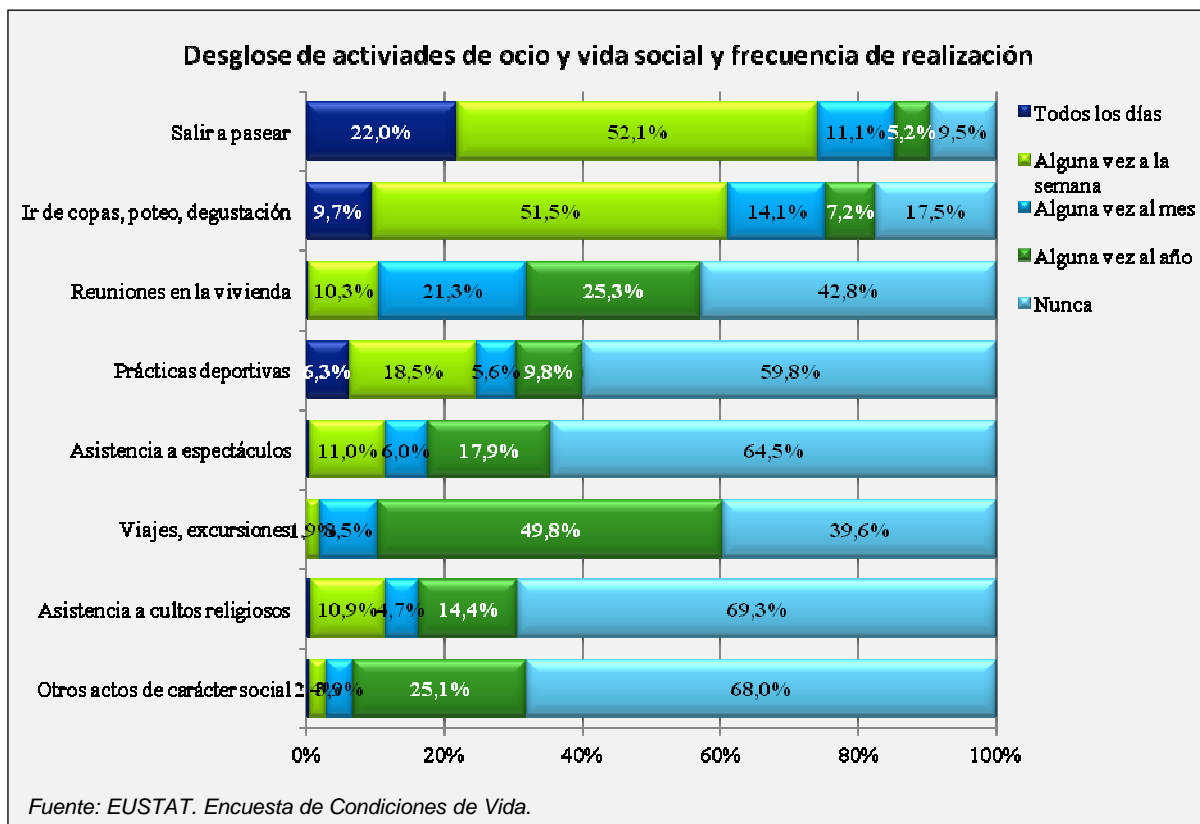
▪ Finalmente, resaltar la importancia del tipo de familia como condicionante del nivel de requerimiento de los servicios domésticos. Así, las familias compuestas por una única persona son las que mayor ayuda externa reciben (12,5% de las mismas), disminuyéndose significativamente este porcentaje en hogares de cuatro o más integrantes (3,8%).

# 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

## Hábitos socio-culturales

### Profundización en el tiempo dedicado al ocio y a la vida social

- El tiempo dedicado al ocio y al vida social es una parte importante del día a día de los ciudadanos de la CAPV. Tal como se señala anteriormente el 93,2% de la población afirma dedicar tiempo al ocio pasivo, el 60,4% al ocio activo y deporte y el 44,2% a la vida social. El tiempo medio diario dedicado a estas actividades por parte de las personas que manifiestan realizarlas es de 6:51 horas.
- Desde el punto de vista de la frecuencia con las que llevan a cabo estas actividades, más del 60% de la población asegura que al menos una vez a la semana sale a pasear o va de copas, poteo, degustación, etc. En tercer lugar, con la misma frecuencia que las anteriores, el 24,8% de los ciudadanos afirman practicar algún tipo de deporte.
- En contra, y como es de suponer los viajes y las excursiones reducen drásticamente su frecuencia, siendo mayoritaria la población que los realiza una vez al año.

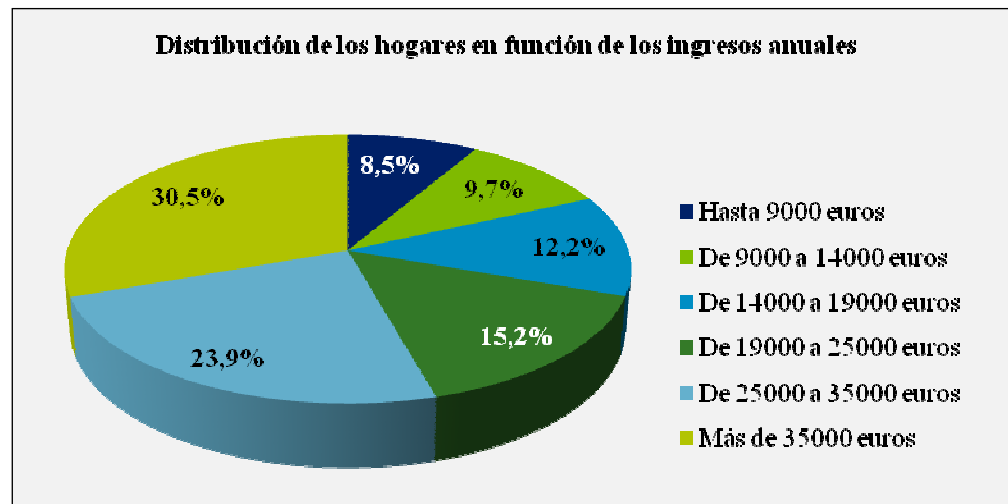


## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

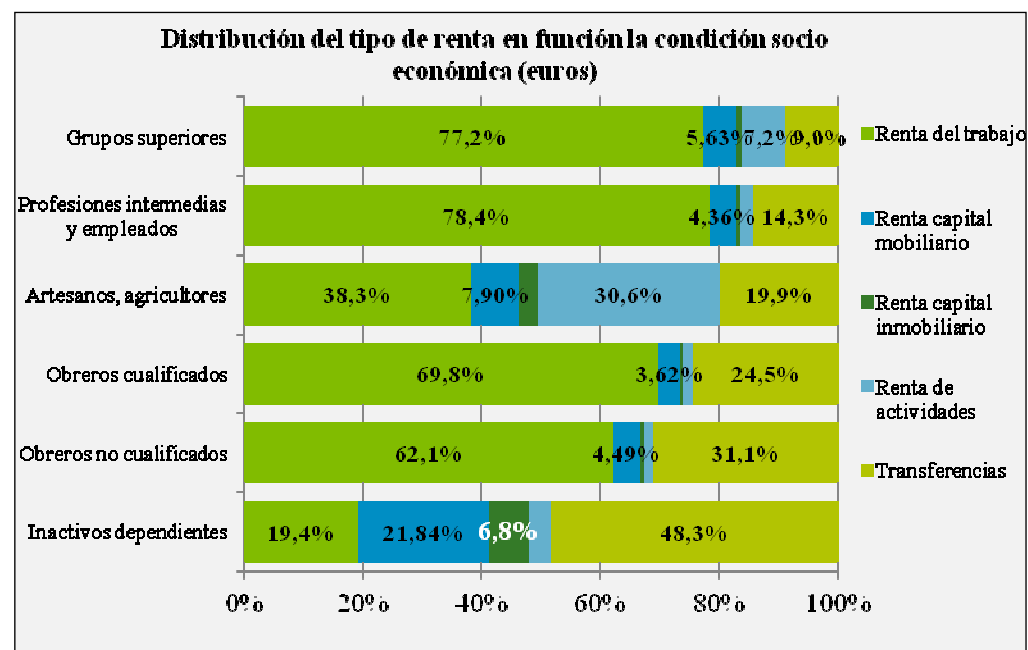
### Análisis de la renta per cápita y del gasto

#### Análisis de la renta per cápita

- Según datos del INE del 2007, la **renta media por hogar en el CAPV se sitúa en 29.163** y la **renta media por persona en 11.526 euros**.
- En cuanto a los ingresos anuales, la distribución de los hogares es la siguiente:
  - El **30,5% de los hogares** de la CAPV, disponen de unos **ingresos anuales superiores a los 35.000 euros**. El 23,9% tienen unos ingresos entre los 25.000 y los 35.000 euros.
  - Aproximadamente, el **18% de los hogares no superan los 14.000 euros de ingresos**.



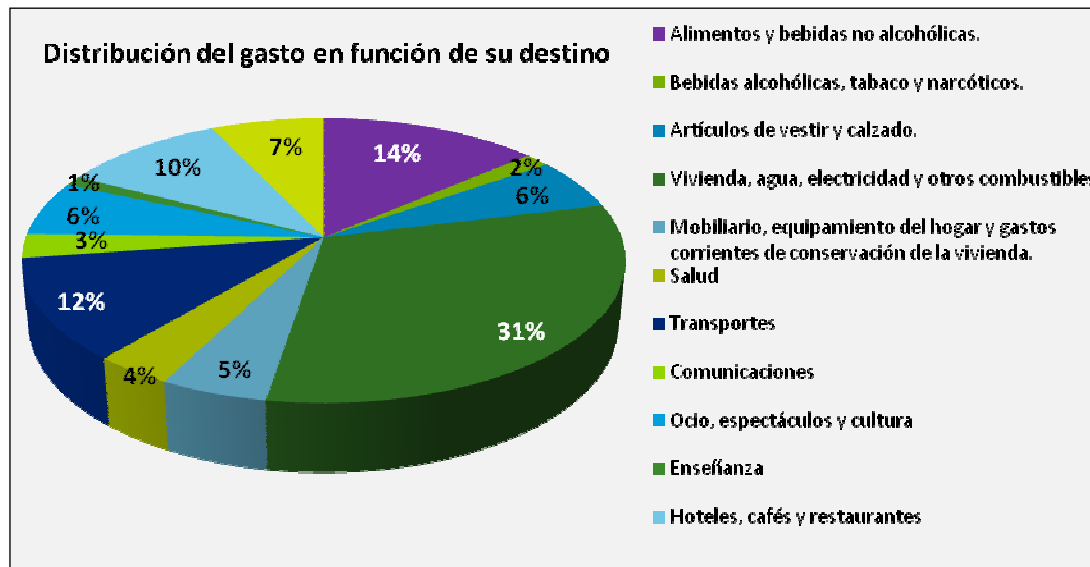
- La **renta proveniente del trabajo** es en todos los casos el que más peso tiene, en los distintos segmentos clasificados por su condición económica, salvo en el caso de los inactivos dependientes.
- Destacan los artesanos por la importancia que la renta proveniente de actividades tiene sobre el total (una 30,6%).
- En el caso de los Inactivos dependientes la renta obtenidas a través de transferencias llega a suponer el 48,3% de su renta total.



## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Análisis de la renta per cápita y del gasto

#### Análisis del gasto en el CAPV



- En base a los últimos datos del INE (2008), las familias de la CAPV dedicaban el **31% de su gasto a la vivienda, agua, electricidad, etc.** Con un **14%**, los alimentos y las bebidas no alcohólicas, son el segundo grupo de gasto al que mayor presupuesto se le dedica.
- En contraste la enseñanza (1%), seguido de la salud y las bebidas alcohólicas y los narcóticos (2% respectivamente), son los grupos de gasto que menos presupuesto se les dedica por parte de las familias.
- Resaltar el gasto dedicado al transporte, que llega a ser el 12% del total.

	Gasto total	Gasto medio por hogar	Gasto medio por persona
Alimentos y bebidas no alcohólicas.	3.943.468	4.682	1.859
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos.	445.067	528	210
Artículos de vestir y calzado.	1.707.055	2.027	805
Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles.	9.054.013	10.751	4.269
Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda.	1.425.895	1.693	672
Salud	990.404	1.176	467
Transportes	3.313.541	3.934	1.562
Comunicaciones	784.988	932	370
Ocio, espectáculos y cultura	1.790.498	2.126	844
Enseñanza	321.921	382	152
Hoteles, cafés y restaurantes	2.941.991	3.493	1.387
Otros bienes y servicios	2.032.554	2.413	958

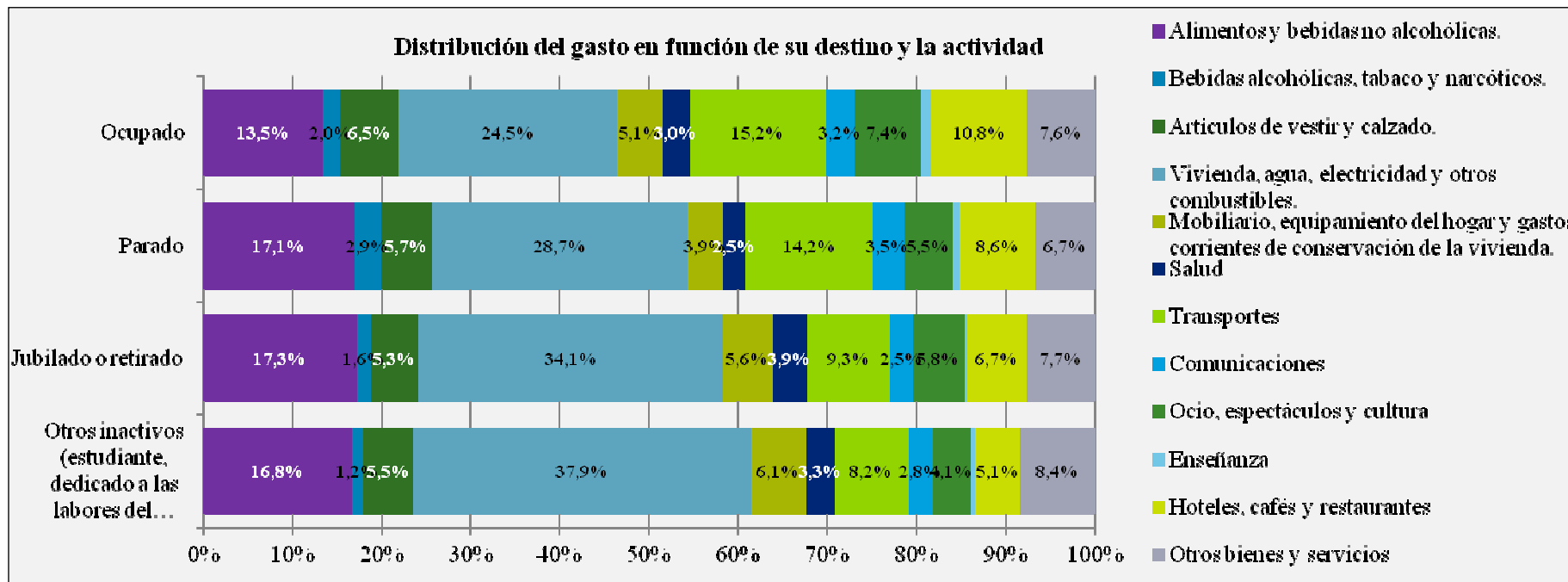
Unidades: Gasto total: miles de euros. Gastos medios: euros

## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Análisis de la renta per cápita y del gasto

#### Análisis de la estructura del gasto

- Debido a la falta de información específica de la CAPV, los datos analizados sobre la estructura del gasto hacen referencia a la población de todo el estado.
- Si se analiza la distribución del gasto en función de la situación de los ciudadanos, vemos que:
  - La distribución del gasto entre los distintos grupos es en términos relativos similar para todos colectivos
  - Los Jubilados o retirados son el colectivo que mayor gasto dedica a los alimentos y bebidas no alcohólicas, sobre su gasto total, lo que no quiere decir que en términos absolutos sean los que mayor gasto realicen.
  - El gasto en vivienda, agua, electricidad, etc. es el grupo al que mayor presupuesto se le dedica en todos los colectivos. Los ocupados son los que menor porcentaje dedican del total del gasto realizado.
  - Asimismo, son los ocupados los que mayor parte de su presupuesto dedican a ocio, espectáculos y cultura, así como a hoteles, cafés y restaurantes.
  - Todos los colectivos coinciden al dedicar el menor gasto a bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos, salud y enseñanza.



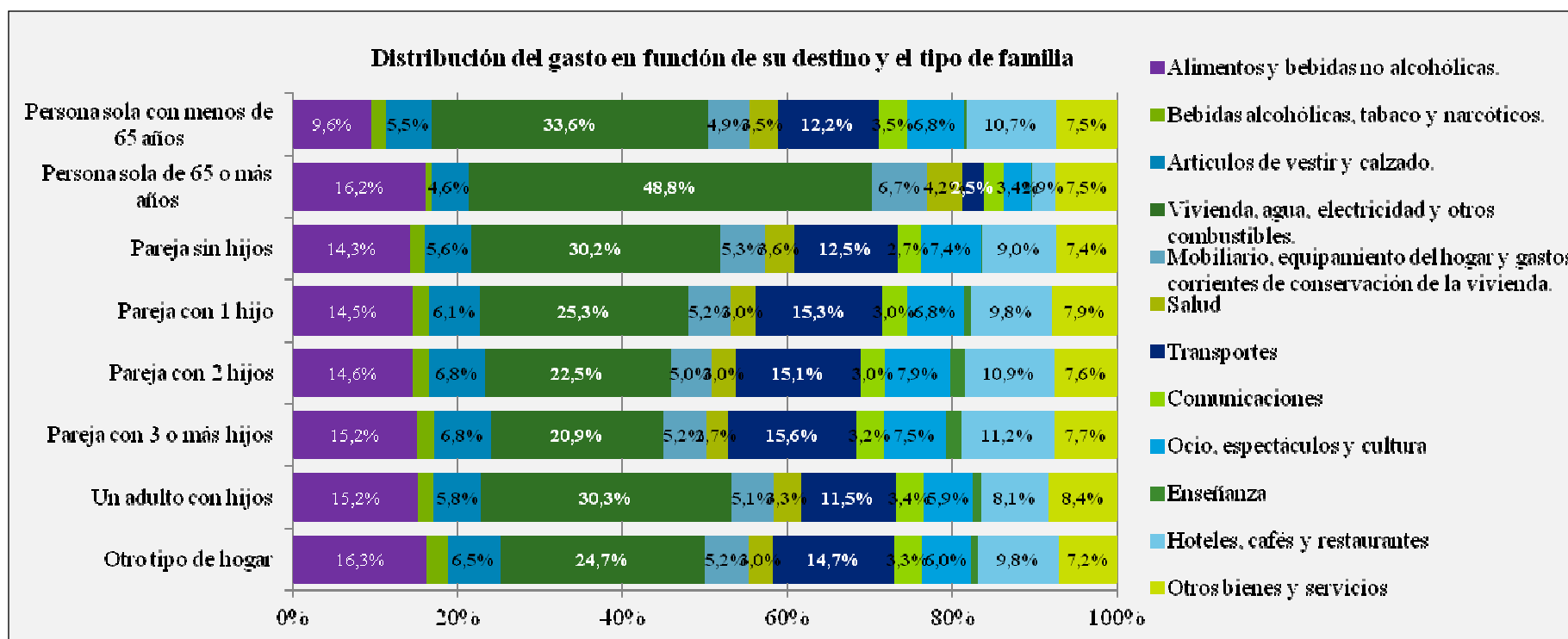


## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Análisis de la renta per cápita y del gasto

#### Análisis de la estructura del gasto (cont.)

- En el siguiente gráfico, se ofrece una nueva visión de la distribución del gasto en base a los distintos grupos de gasto, si bien en este caso, el parámetro condicionante es el tipo de familia:
  - Las personas que mayor gasto realizan sobre su gasto total, en vivienda, agua, electricidad, etc. y en alimentos son las personas que viven solas y tienen más de 65 años, llegando a ser el 49% de su gasto total.
  - Las familias que mayor porcentaje del presupuesto dedican al transporte son aquellas que tienen hijos, aproximadamente un 15%. Estos colectivos son a su vez los que más gastan en artículos de vestir y calzado y en hoteles, cafés y restaurantes.
  - El porcentaje del gasto total dedicado a los alimentos y a las bebidas alcohólicas por los distintos tipos de familias no difieren en gran medida.
  - En términos absolutos las parejas sin hijos y las personas de menos de 65 años que viven solas son los que más gastan en ocio, espectáculos y cultura.

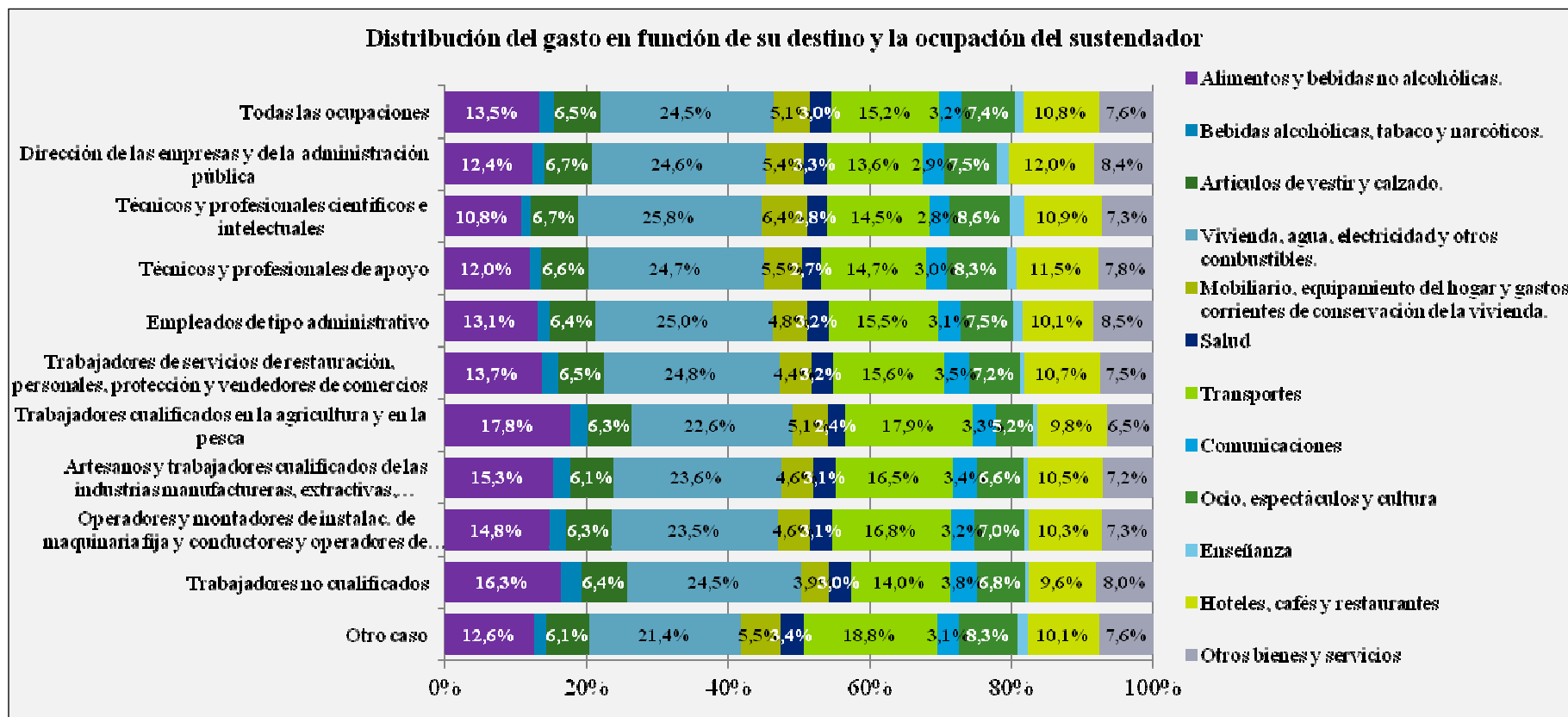


# 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

## Análisis de la renta per cápita y del gasto

### Análisis de la estructura del gasto (cont.)

- Para finalizar el análisis de la estructura del gasto, a continuación se presenta la distribución del gasto por grupos de gasto y la ocupación del sustentador.
  - En valores absolutos son la dirección de las empresas y los técnicos y profesionales científicos e intelectuales los que más gastan en el alimentos (1.753 euros como gasto medio por persona año). Sin embargo, en términos relativos los trabajadores cualificados en agricultura son el colectivo que mayor gasto dedica a este grupo sobre su presupuesto total.
  - Los mismo ocurre con el transporte, si bien, el colectivo de los técnicos en general es el que más gasta en este grupo, son los trabajadores cualificados en agricultura los que mayor porcentaje de su presupuesto dedican al transporte.
  - En términos generales la distribución porcentual del gasto es similar en para todos los colectivos.



# 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

## Análisis de la renta per cápita y del gasto

**Análisis de la estructura del gasto (cont.):** Comentarios en las siguiente página.

	GASTO MEDIO POR PERSONA AL AÑO 2008 (valores absolutos. Unidad: euros)										
	Alimentos y bebidas no alcohólicas.	Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos.	Artículos de vestir y calzado.	Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles.	Mobiliario, equipamiento del hogar, etc.	Salud	Transportes	Comunicaciones	Ocio, espectáculos y cultura	Enseñanza	Hoteles, cafés y restaurantes
Ocupado	1.623,73 €	243,69 €	778,57 €	2.957,18 €	615,90 €	364,80 €	1.839,26 €	383,81 €	896,25 €	139,87 €	1.300,55 €
Parado	1.387,76 €	237,10 €	462,62 €	2.337,12 €	314,77 €	206,33€	1.156,60 €	287,63 €	448,26 €	57,37 €	696,75 €
Jubilado o retirado	2.035,21 €	188,24 €	618,49 €	4.018,44 €	655,55 €	455,87 €	1.097,03 €	299,07 €	683,12 €	29,49 €	789,08 €
Otros inactivos (estudiante, etc.)	2.002,48 €	147,74 €	651,50 €	4.506,08 €	726,28 €	390,91 €	979,83 €	332,76 €	489,66 €	68,69 €	603,7 €
Persona sola con menos de 65 años	2.077,79 €	374,75 €	1.195,16 €	7.257,42 €	1.050,87 €	745,24 €	2.635,85 €	761,15 €	1.477,89 €	89,97 €	2.319,56 €
Persona sola de 65 o más años	2.465,34 €	86,43 €	696,03 €	7.413,25 €	1.024,65 €	640,93 €	380,88 €	381,29 €	509,43€	6,79 €	439,02 €
Pareja sin hijos	2.104,78 €	253,97 €	827,76 €	4.445,84 €	782,55 €	530,39€	1.835,94 €	402,69 €	1.084,02 €	27,09 €	1.316,37 €
Pareja con 1 hijo	1.735,46 €	246,42 €	731,35 €	3.024,27 €	615,51 €	359,20€	1.833,78 €	359,59 €	810,02 €	112,68 €	1.173,71 €
Pareja con 2 hijos	1.510,72 €	203,45 €	708,24 €	2.335,28 €	514,92 €	308,83€	1.562,98 €	312,67 €	815,31 €	177,22 €	1.131,41 €
Pareja con 3 o más hijos	1.323,40 €	183,27 €	594,74 €	1.826,08 €	450,94 €	231,70€	1.362,97 €	282,79 €	654,44 €	170,75 €	974,87 €
Un adulto con hijos	1.741,32 €	218,40 €	660,64 €	3.461,29 €	582,18 €	378,63€	1.315,95 €	389,29 €	668,84 €	124,96 €	925,21 €
Otro tipo de hogar	1.520,36 €	230,79 €	601,55 €	2.302,80 €	488,13 €	278,51€	1.371,63 €	306,98 €	560,52 €	69,95 €	912,17 €
Dirección de las empresas y de la administración pública	1.751,92 €	231,18 €	946,88 €	3.480,26 €	766,27 €	464,28 €	1.919,88 €	406,11 €	1.064,51 €	230,93 €	1.699,8 €
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	1.754,73 €	210,48 €	1.092,31 €	4.198,88 €	1.045,19 €	454,68 €	2.351,55 €	459,49 €	1.392,82 €	337,44 €	1.769,42 €
Técnicos y profesionales de apoyo	1.710,34 €	233,53 €	943,29 €	3.526,08 €	784,05 €	380,39€	2.099,57 €	431,57 €	1.186,93 €	200,99 €	1.642,44 €
Empleados de tipo administrativo	1.659,24 €	221,21 €	808,54 €	3.162,67 €	612,28 €	405,74€	1.956,33 €	388,28 €	943,78 €	152,28 €	1.273,70 €
Trabajadores de servicios de restauración, vendedores de comercios	1.498,34 €	250,79 €	706,66 €	2.717,23 €	479,49 €	351,21€	1.704,33 €	381,05 €	791,21 €	71,66 €	1.170,00 €
Trabajadores cualificados en la agricultura y en la pesca	1.735,68 €	218,13 €	612,57 €	2.201,92 €	492,96 €	237,55€	1.743,55 €	322,61 €	505,53 €	67,49 €	955,93 €
Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras, etc.	1.571,48 €	260,77 €	624,97 €	2.433,82 €	471,26 €	324,20€	1.702,59 €	354,47 €	676,06 €	61,41 €	1.083,79 €
Operadores y montadores de instalac. etc.	1.631,67 €	267,96 €	700,87 €	2.591,68 €	508,84 €	337,53 €	1.855,33€	355,13 €	773,81 €	74,37 €	1.137,66 €
Trabajadores no cualificados	1.401,94 €	263,76 €	545,03 €	2.106,55 €	338,29 €	260,38€	1.202,91 €	329,09 €	580,09 €	42,47 €	824,33 €

 Colectivo que mayor gasto realiza por grupo de gasto

## 2. Análisis descriptivo de la población de la CAPV

### Análisis de la renta per cápita y del gasto

#### *Análisis de la estructura del gasto (cont.)*

▪ En la tabla de la página anterior, se ha realizado un análisis por columnas marcando en azul, aquellos colectivos que en cada caso más gastan en términos absolutos:

▪ **Análisis en función de la actividad:**

▪ En 7 de los 11 grupos de gasto son los ocupados los que mayor cantidad de dinero gasta como promedio, en comparación a los parados, los jubilados y otros inactivos. Únicamente en el caso de los alimentos, la vivienda, el mobiliario y la salud son otros los colectivos que mayor cantidad gastan.

▪ **Análisis en función del tipo de familia:**

▪ Desde el punto de vista del tipo de familia, las personas de menos de 65 años que viven solas son lo que en general más gastan por grupo de gasto. Solamente en los alimentos, la vivienda y en la enseñanza hay otros colectivos que los superan.

▪ **Análisis en función de la situación profesional**

▪ Por último, si se analiza el gasto en valores absolutos en base a la situación profesional, los técnicos y los profesionales científicos son los que más gastan en 9 de los 11 grupos de gasto. El gasto en bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos y la salud son los únicos grupos en los que otros colectivos les superan en gasto.

▪ En estos términos, es posible concluir que el colectivo que mayor cantidad de dinero gasta esta compuesto mayoritariamente por ocupados que viven solos y que en general son técnicos o profesionales científicos e intelectuales.





### 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

#### Estado de situación de los contactos con las empresas

- Con el fin de conocer en detalle las implicaciones y efectos que la implantación de una jornada de estas características tendría en las empresas y poder de este modo completar el modelo teórico de impacto desde el punto de vista de las empresas, se está llevando a cabo un **proceso de entrevistas/cuestionarios con algunas empresas ubicadas en la CAPV**.
- La **representatividad** de esta muestra constituye en términos de **empleo** un **27,9%** considerando el rango de empresas de **más de 250 empleados** y de un 20,4% de empresas de más de 100 empleados (UFG pertenece a este segundo rango).

EMPRESA	PERSONA ENTREVISTADA	CARGO ENTREVISTADO	FECHA DE REALIZACIÓN
IBERDROLA	Ángeles Alcazar	Directora de Proyectos Sociales de Iberdrola y Presidenta del Foro de Empresa Familiarmente Responsable	10.02.2010
ULMA CONSTRUCCIÓN	Pedro Tellería	Asesor de Presidencia	11.02.2010
METRO BILBAO	José Ramón Garay	Unidad de Organización dependiente directamente de la Dirección de Organización y RRHH	15.02.2010
UNIÓN FARMACEÚTICA GIPUZKOANA	Raúl Maeso	Director Comercial	18.02.2010
TUBACEX	Virginia Acasuso	Coordinadora de desarrollo de personas	24.02.2010
EUSKALTEL	Mario Bilbao	Director de Recursos Humanos	11.03.2010
CAF	Saroy Oyarbide Gorka Acebal	Responsable de Área de Gestión de Personas Responsable del Área de Relaciones Laborales	05.03.2010
EROSKI	Joseba Jainaga	Gerente de la sede Social	04.03.2010
BBK	Fernando López de Eguilaz	Director General de Recursos Humanos	16.03.2010
CAJA LABORAL	Ricardo Pérez	Director de Recursos Humanos	8:03:2010
LABEIN (Corp. Tecnalia)	Fernando Espiga	Director General de Labein	02.03.2010

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: IBERDROLA



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- IBERDROLA, uno de los principales grupos energéticos españoles, es una de las mayores eléctricas del mundo y líder mundial en energía eólica, con presencia en más de 40 países y más de 27 millones de clientes.
- A los efectos de este análisis consideramos principalmente la actividad de generación y comercialización de electricidad y gas. Iberdrola RENOVABLES, Iberdrola OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO (IOMSA) e Iberdrola INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN (IBERINCO) quedan fuera de este análisis y de la implantación de la jornada continuada.
- Está constituida como Sociedad Anónima, **cotiza en Bolsa**, cuenta con una plantilla global de más de **33.000 empleados** y un volumen de facturación consolidada para 2008 de **más de 25.000 millones de Euros**.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

#### **Jornada continuada**

- El modelo horario se concreta en: **7.00-15.30** con una horquilla de **flexibilidad de 24 minutos** (bien de entrada o de salida).
- No hay ninguna pausa formal.
- No existe un control de horas (no se "ficha").
- No aplica a equipo directivo. No obstante, el equipo directivo se ha visto afectado por efectos inducidos a su jornada. De facto, su hora de salida se traslada a una hora más temprana de la tarde.
- Afecta a unas 7.300 personas en España.

#### **Otras tipologías de jornada**

- **Turnos.** Afecta a un colectivo muy reducido y en aquellos casos en los que no han podido aplicar ni la fórmula de jornada compacta. Su intención es seguir buscando soluciones creativas que puedan ir introduciendo mejoras en el modelo horario de los empleados a turnos.
- **Jornada Compacta:** adaptación de la jornada continuada a aquellos que trabajaban a retén. Comparten la posibilidad de realizar la jornada continuada con carácter general con un sistema rotatorio de turno para mantener el servicio en aquella franja que no queda cubierta por la jornada continuada. Se establece en base a grupos de 6-8 personas, unidad de trabajo mínima.
- **Iberdrola Ingeniería y Construcción:** a partir del 2009 han implantado una experiencia piloto de *teletrabajo*. Cuentan con distintas medidas de conciliación condicionadas por la distinta tipología y características de su actividad empresarial.
- Iberdrola Operación y Mantenimiento (IOMSA) e Iberdrola Renovables tienen una jornada partida con flexibilidad de entrada

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: IBERDROLA



### IMPLANTACIÓN

- El proceso de implantación ha estado **liderado** desde el inicio por la **Dirección de Proyectos Sociales** que a su vez era la responsable de la negociación colectiva que se dio en paralelo. Este cambio se engloba en un Plan global de medidas de conciliación de la vida personal y profesional por la que Iberdrola lleva apostando desde hace años y que se ve impulsado por el proceso de certificación como Empresa Familiarmente Responsable en el 2006.
- Se realizaron **múltiples escenarios** para definir el modelo horario objetivo atendiendo a su viabilidad de implantación operativa y beneficios obtenidos en términos de productividad y ahorro en costes, desde una doble dimensión, empleado/empresa.
- Categorización de actividades programables en el tiempo y preplanificables o aquellas actividades de carácter inaplazable.
- El cambio se da asimismo junto con un cambio de filosofía de gestión por objetivos que a su vez impacta entre otras medidas en la incorporación de nuevos indicadores de seguimiento de las medidas de conciliación en el Cuadro de Mando Integral de la empresa.
- La implantación del nuevo modelo horario se realizó de forma generalizada y simultánea para todos los afectados: **modelo Día 0**.
- El **proceso de comunicación** desde la fase de análisis estuvo estructurado e impulsado por Presidencia (compromiso explícito)
- El **Convenio Colectivo** se modificó para incorporar las nuevas condiciones horarias y recoge en detalle las características del mismo y los colectivos afectados.
- Importante lograr apoyo Comité Directivo, vía impacto en la cuenta de resultados y retención del talento.
- Importante que no haya una merma económica para el empleado.



# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: IBERDROLA



### PRINCIPALES EFECTOS

Existe una dificultad para dar datos objetivos en relación a los efectos y consecuencias de la implantación de la jornada flexible debido a que no se ha realizado ningún tipo de medición.

#### Productividad:

- El primer efecto de aumento de la productividad se materializó por un incremento de 40 hs/año/persona recogidas en Convenio. (500.000 hs en 2008)
- Reducción de horas de preparación para la producción (ej. Se eliminan los cambios de vestuario del mediodía en 1 hora al día/persona afectada)
- Las personas en situación de jornada reducida han solicitado al 100% (de manera gradual) su incorporación a la jornada completa. Afecta a los costes salariales, a posibles contratos de sustitución/complemento de la jornada,...)

#### Absentismo laboral:

- Tienen recogido en convenio un número mayor de días de libre disposición (“colesterol bueno”) que las establecidas en el Estatuto del Trabajador.
- El absentismo laboral por accidentalidad se ha reducido en un 24% y en un 10% si se considera el absentismo sin baja. Se mantiene el pico de accidentalidad sobre las 12 del mediodía pero se reduce su intensidad de forma considerable. A primera hora de la tarde prácticamente desaparece.

#### Costes/Inversión:

- Reducción de cheques comida
- Variación de contrataciones N/A
- Máquinas de vending se mantienen y se elimina el comedor (el espacio está liberado y no se ha asignado por el momento a otra actividad)
- Tecnología: call center existía y sigue

#### Otros efectos:

- No se han medido los **ahorros en suministros** (fundamentalmente en luz, pero consideran que son evidentes al eliminar la presencia de personas).
- Escalada de puestos en Índices de Reputación Corporativa, de la posición 12 a la 3 en **Best Place to Work**.
- Incremento muy notorio, aunque no cuantificado, de recepción de curriculum vitae tanto de personas con o sin experiencia (tendencia evidenciada incluso antes de la reciente fase de recesión económica e incremento continuado del paro).
- **Inversión en Comunicación y Formación:** Necesidad de reforzar las medidas de coordinación intra e inter departamentales y poner a disposición de profesionales y sobre todo de Directivos/Responsables de departamentos herramientas de gestión de agendas, planificación y asignación del trabajo, gestión por proyectos, etc.
- En las Encuestas de clima y satisfacción de empleados, los resultados son positivos así como en el sentir general de las personas, aduciendo a una mejora del reparto del tiempo, del productivo y del de ocio o cumplimiento con otras obligaciones o responsabilidad de carácter personal.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: ULMA Construcción



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- ULMA construcción es un fabricante de sistemas de encofrado y andamios. Desarrolla y fabrica producto propio, incluyendo el servicio de Ingeniería de aplicación y montaje, en las áreas tecnológicas de andamios, apeo, apuntalamientos y encofrados. Todo ello, orientado a los subsectores de la edificación y la obra civil.
- Es una de las 8 Unidades de Negocio del Grupo Ulma, que forma parte de la Corporación Mondragón.
- Tiene forma jurídica de **cooperativa**, contando con **2.783 empleados** y un volumen de ventas de **394 mill.€** (cifras 2008).
- Se diferencian 2 tipos de actividad: la productiva (fábricas) y la comercial (delegaciones).

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

La situación es diferente según se considere la actividad productiva-fábricas o la comercial- delegaciones.

#### **Análisis para la actividad productiva-fábrica:**

- Desde hace **10 años** se aplica un **horario flexible** con posibilidad de librar los viernes por la tarde (esto último lleva 2-3 años aplicándose y tiene su origen en la adaptación del horario de las delegaciones al sector de construcción).
- Se aplica al **80%-90% de la plantilla** (incluido el equipo directivo) con **excepción** de los empleados **a turnos y recepción**. El motivo de no aplicar el horario flexible a los turnos es económico, por necesidades de amortización de los equipos productivos.
- Existe un **control de horas** (se "ficha" diariamente) debiendo alcanzar el total de horas establecidas a final de mes.
- El horario flexible se **concreta** en :
  - Entrada: 7:30-8:45
  - Parada para comida: posibilidad de salir entre 12:30- 13:00 con vuelta entre las 13:45-14:15
  - Salida: 16:30-19:00

#### **Análisis para la actividad comercial-delegaciones**

- Las delegaciones cuentan con una **jornada partida de lunes a jueves**, con un **horario de entada y salida definido** (9:00-19:00 hrs). Los **viernes solo trabajan por la mañana** desde hace 2-3 años.
- Este tipo de horario (tanto la jornada partida como las tardes libre de los viernes) viene motivado por las necesidades del sector de la construcción. En este sentido se aprecia el **efecto inducido** que tienen las necesidades y horarios del cliente sobre la propia empresa.
- Existen **otras medidas de flexibilidad** como la jornada reducida o la existencia de 3-5 jornadas de libre disposición.
- El índice de **jornada reducida** en ambos casos es **muy bajo** (2-3 personas)

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: ULMA construcción



### IMPLANTACIÓN

- **No** se ha desarrollado ningún **estudio o diagnóstico previo** para la implantación de la jornada flexible. El cambio de horario viene motivado por la **solicitud** de un **colectivo de gente** joven que entró en la empresa en ese periodo concreto. En sus orígenes, este horario contó con una fuerte resistencia del equipo directivo por temores de coordinación entre departamentos y personas. Sin embargo, existen unas franjas horarias de coincidencia obligatoria (8:45-12:30 y de 14:15-16:30) a la vez que se ha constatado como los empleados tienen a mantener una cierta regularidad en las entradas y salidas.
- Asimismo, la **ubicación geográfica de la empresa** y la **fuerte presencia de empleados locales** hacen que un horario flexible de estas características sea considerado el más adecuado por la mayoría de los trabajadores (incluso preferido a una jornada continua de 7:00-15:00 horas.).
- La **implantación** del horario flexible se ha realizado de **manera gradual** no llevándose a cabo por este motivo **ninguna inversión adicional**.
- Ulma **no cuenta con un comedor propio** de empresa, los empleados se desplazan a comer a determinados restaurantes de la zona con una **subvención del 50%** del coste del menú establecido.
- **No** se ha **modificado el Convenio Colectivo** por la implantación de este modelo horario si bien consideran importante recogerlo en términos generales, es decir, no llegando a un gran grado de detalle que implique determinar colectivos.

### PRINCIPALES EFECTOS

Existe una dificultad para dar datos objetivos en relación a los efectos y consecuencias de la implantación de la jornada flexible debido a que no se ha realizado ningún tipo de medición.

#### Productividad:

- Se ha detectado un aumento de la productividad si bien no cuentan con indicadores objetivos, se trata de una percepción.

#### Absentismo laboral:

- El absentismo laboral es muy bajo (es incluso menor que en su mutua, Lagun Aro). El nivel es diferente según se considere la fábrica o las delegaciones, siendo bajo en ambos casos.

#### Otros efectos:

- **No** se han detectado **grandes ahorros en suministros**, cuentan con sistemas automatizados siempre que sea posible.
- El horario flexible ha supuesto **cambios en los medios de transporte colectivos**. Anteriormente se contaba con un autobús propio de ULMA que transportaba a la gente hasta la planta. Los horarios fijos de este autobús no permitían una buena coordinación con la jornada flexible unido al hecho de que mucha gente utilizaba y utiliza el transporte privado para desplazarse al mediodía a los restaurantes del entorno. Estos hechos hacen que en la actualidad se haya optado por un servicio de transporte concertado con el Ayuntamiento que da soporte a otras cooperativas del entorno.
- A pesar de la flexibilidad, se constata una **concentración de las entradas y salidas de la gente** que tiene como consecuencia un horario relativamente regular sobre todo de lunes a jueves.
- Las **relaciones cliente-proveedor** no se han visto afectadas por el horario flexible ni en el caso del proveedor principal (acería) ni de los pequeños proveedores (tornillos, polvo de pintura, etc.)

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: Unión Farmacéutica Guipuzcoana



unión farmacéutica guipuzcoana s.a.

### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- UFG es una compañía de **distribución mayorista de farmacia, droguería y perfumería**. Cuenta con **2 centros de trabajo**: el negocio de farmacia se encuentra ubicado en Igaro (San Sebastián) y el de droguería y perfumería en Amorebieta. (Bizkaia). Ambos cuentan con una Dirección General y Consejo de Administración común.
- Tiene forma jurídica de **Sociedad Anónima**, contando con **150 empleados** y un volumen de facturación de **150 mill.€** (cifras 2009).
- Los 2 negocios presentan características diferentes si bien tienen en común una claridad de garantía del servicio ofrecido:
  - **Farmacia**: cuentan con aproximadamente el 70% de cuota de mercado de las farmacias de Gipuzkoa. Se hacen 3 repartos al día a todas las farmacias. Disponen de un almacén robotizado al cual llegan los pedidos de las farmacias
  - **Droguería y perfumería**: son proveedores y distribuidores de grandes empresas diferenciándose por el servicio ofrecido. No cuentan con un almacén robotizado, sirven los pedidos en un plazo de 24/48 horas. Los vendedores son los responsables de generar y recibir los pedidos contando para ello con los medios tecnológicos necesarios (ejemplo, pda.)

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

Desde hace **8-10 años aplican un horario continuo en varios colectivos**.

Recientemente se ha aprobado la reducción de la jornada a 36 horas semanales, aplicando para ello en la empresa reducciones progresivas de horas (ejemplo, salir los viernes antes y entrar los lunes más tarde)

#### **Análisis para el negocio de droguería y perfumería:**

- Horario de vendedores y chóferes: sin horario fijo de lunes a viernes, trabajan en función de los pedidos.
- Horario de personal de almacén y oficina: continuo de 7:00 a.m – 15:00 p.m de lunes a viernes

#### **Análisis para el negocio de farmacia**

- Horario de personal de oficina: continuo de 8:00 a.m – 15:00 p.m de lunes a viernes y los sábados turnos rotatorios
- Horario del personal de compras/informática: jornada partida por necesidades del negocio

Actualmente **ningún empleado** ha solicitado la **jornada reducida**.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: Unión Farmacéutica Guipuzcoana



unión farmacéutica guipuzcoana s.a.

### IMPLANTACIÓN

- El **motivo** para la implantación de una jornada de estas características es la detección de una **bajada de productividad por las tardes** con el horario partido.
- La implantación del nuevo modelo horario es un “**lanzamiento de día cero**” si bien ha sido previamente negociado y consensuado con los trabajadores.
- **No se realizan inversiones ni gastos adicionales**, el cambio se lleva a cabo mediante la reorganización del trabajo y la comunicación.
- Se han implantado **nuevos sistemas ofimáticos** (tecnología para el desarrollo y seguimiento del negocio) para los vendedores y se imparten cursos de formación al respecto.
- **No se ha modificado el Convenio Colectivo** por la implantación de este modelo horario pero si ha sido comentado con el Comité de Empresa.

### PRINCIPALES EFECTOS

#### Productividad:

- Se ha detectado un aumento de la productividad.
- Se mide a través de los albaranes y líneas de pedido realizadas por cada persona (número de pedidos al día).

#### Absentismo laboral:

- Desde su perspectiva, cuentan con unos índices de absentismo elevados: 9,89% (2009). La cobertura del absentismo se realiza a través de unas “bolsas de personas” que ya tienen identificadas, disminuyendo de este modo los altos costes que les supone recurrir a las empresas de trabajo temporal.

#### Otros efectos:

- Rotación voluntaria muy baja.
- Adaptación de los clientes al horario continuo de UFG (clientes cautivos).

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: METRO BILBAO



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Fundada en 1993 por el **Consortio de Transportes de Bizkaia**, se constituye como Sociedad Anónima. El CTB está compuesto por el Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Bizkaia,
- Metro Bilbao asume la gestión del Ferrocarril Metropolitano de Bilbao y la explotación del servicio público de transportes que a éste es inherente.
- Con una plantilla de **746 empleados**, presenta unos ingresos de **52 millones de euros** en 2008, aunque en términos generales el resultado neto es deficitario, alcanzando unos niveles de autofinanciación superiores al 80%.
- En este sentido, el modelo de gestión está condicionado por una doble vertiente: por un lado, la prestación del servicio público y por otro lado, la búsqueda de eficiencia y gestión/control de costes.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

Metro cuenta con un variado compendio de modelos horarios que pretenden combinar por un lado los requerimientos de cobertura del servicio y por otro un elevado grado de flexibilidad que permita la organización del tiempo productivo y del ocio o tiempo libre por parte de sus empleados.

**Oficina/servicios centrales (sede):** Combina una **jornada partida flexible** desde el 15 de Octubre al 15 de mayo y una jornada continuada para los 5 meses restantes, todos los viernes del año y vísperas de festivo. El horario aplica a todos los empleados, también al equipo directivo.

- Entrada: 8.00-9.00
- Parada para comida: a partir de las 13.30 (pausa mínima: 1 h). Horario de entrada máxima: 15.00
- Salida: a partir de las 17.15 (hasta completar las 8 horas y cuarto diarias dependiendo de la hora de entrada y la pausa de mediodía utilizada)

Importante: Establecer una **jornada mínima de presencia**, que garantice la coordinación e interrelación de departamentos y agentes externos.

**Operaciones (conductores/personal de estación):** modelo horario de turnos (mañana/tarde/noche). Cada colectivo tienen sus características propias.

-**Conductores:** turnos de mañana y tarde, y algunas noches cuando se acuerdan servicios nocturnos. Estos servicios de noche están asociados a fechas señaladas que han ido incrementándose en número a lo largo del año. Los empleados pueden optar por turnos entre 6 y 9 horas. Con carácter anual existe un compromiso de Metro para publicar y comunicar a cada empleado su horario y turno asignado. Este encaje se realiza atendiendo a la demanda y servicio definidos por el área de marketing, las necesidades de servicio que se derivan de lo anterior, las horas de trabajo establecidas por el convenio para cada colectivo así como las demandas en cuanto a jornadas reducidas, permisos retribuidos, coberturas por absentismo previsto, extensión deseada del turno, etc. que establezcan cada uno de los empleados.

Se tienen en cuenta asimismo criterios de equidad (mismo número de mañanas, tardes y noches por empleado, gestión de la reserva, rotación de vacaciones,...)

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: METRO BILBAO



### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO (cont.)

**-Personal de estación:** También trabajan a turnos pero en horario fijo. Tienen un cuadro de servicio semanal pero no existe una planificación anual como la de los conductores. Existen dos tipos de colectivos desde el punto de vista de cobertura horaria: los titulares y los suplementarios.

- a. *Titulares:* tienen definida una jornada estable, fija para todo el año con la obligatoriedad de cumplir con 1.592 hs/año). Los titulares están asociados a una única estación.
- b. *Suplementarios:* hacen turnos planificados en aquellas estaciones en las que la cobertura de los titulares no es suficiente debido a un exceso de horas de convenio, por vacaciones, ausencias justificadas,... Los suplementarios están asociados a una zona, no a una estación, por cuestiones de eficiencia.

El puesto es el mismo desde el punto de vista funcional pero las condiciones de trabajo son distintas (mayor requerimiento de disponibilidad) por lo que el sistema retributivo también puede ser distinto (primas por disponibilidad, cualquier otro complemento previsto por la indefinición del trabajo, que tiene un valor reconocido en Metro).

Hasta el último convenio, el modelo establecía un titular por estación. Por lo que los demás tenían carácter suplementario. Pero a partir del último convenio, se ha previsto que las estaciones de gran tránsito tengan más de un titular/estación.

**-Personal de PMC, Puesto Mando Control:** dan servicio 24x7x365. Hay un equipo asignado de 30-40 personas. Ofrecen dos tipos de servicio:

- cuando el metro está de servicio.
- cuando el metro está fuera de servicio: trabajos de limpieza, de mantenimiento de la vía, de la catenaria, etc.

Trabajan por turnos. Estos turnos se planifican con carácter anual (como el modelo de conductores) y en función del nivel de servicio necesario. A mayor nivel de cobertura, más personas habrá al mismo tiempo en el PMC. Por las noches y en fines de semanas y festivos baja la necesidad de cobertura.

**Mantenimiento:** Dos colectivos: material móvil (unidades-tren) e instalaciones (vía, catenaria, estaciones, enclavamientos, etc.).

Asociados a un calendario mixto-turnos (trabajan de lunes a viernes. Libran fines de semana, puentes y festivos). Combinan una jornada partida y un sistema de turnos de mañana, tarde y noche.

#### **-Material móvil**

- a. *Mantenimiento preventivo:* existen dos tipologías de servicio .
  - Ciclo corto: 7-8 horas (equivalente a un turno)
  - Ciclo largo: 3-5 días. (o de 2 meses con carácter excepcional al cumplir una serie de km.)
- b. *Mantenimiento correctivo:* se realiza por las noches. Es necesario hacerlo así debido al número de parque de material móvil (unidades-tren) disponibles.

Para valorar las posibilidades de modelos horarios, hay que atender a las puntas de servicio del metro. Las puntas de servicio se dan por la mañana por lo que las unidades tren deben estar operativas en mayor medida. Por la tarde, la demanda disminuye y por tanto, la oferta de servicio existente. Así , el preventivo de ciclo corto puede desarrollarse por la tarde.

El Plan de Mantenimiento preventivo condiciona la organización del servicio de mantenimiento y las necesidades de recursos.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: METRO BILBAO



### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO (cont.)

Modelo horario que provoca más insatisfacción entre empleados:

Turno de tarde (de 14-22 horas) de lunes a viernes del departamento de mantenimiento. Es considerada la jornada más descompensada en relación a la vida privada. En verano, sin embargo, trabajan de mañana porque el servicio de metro es más tendido, hay más unidades-tren liberadas y por tanto, puede realizarse el mantenimiento en dicho horario.

#### -Instalaciones:

Horario de turnos de mañana, tarde y noche. Hay algunos colectivos para los que el turno de noche representa el 80% de su actividad tipo anual. Por ejemplo, aquellos encargados del mantenimiento de la catenaria que por motivos de seguridad requieren de total ausencia de actividad para interrumpir el suministro de electricidad.

Se requiere que siempre haya cierto personal de mantenimiento en servicio y existen incluso guardias en días festivos, etc. Este servicio necesario lo gestionan a través de personal voluntario, y si no hay suficientes voluntarios se establece un turno rotatorio de carácter obligatorio entre todo el personal del servicio.

**Oficinas de Atención al cliente:** las cuatro oficinas existentes, ofrecen un servicio de atención al cliente continuo de 8.30-20.30. Una de ellas está en servicio también los sábados. Realizan turnos de mañana y tarde. El servicio se cumple con unas 10 personas teóricas (17 empleados).

En verano, la jornada es intensiva.

#### Otras medidas relacionadas con el modelo horario:

- **Bolsa de horas:** Se trata de una cantidad de horas que los colectivos con derecho a cobrar horas extras deben a la empresa (conductores, administrativos, etc.). Estas horas están a disposición de la compañía para emplearlas cuando le resulte necesario. Las personas con bolsa de horas tienen tres oportunidades para negarse a trabajar cuando se les pide y estarán ordenados en función de la antigüedad de las horas que deben. Una vez pierdan estas oportunidades, se les pida trabajar y se nieguen se les descontarán las horas que deben del salario.
- En torno al **70%** de los empleados **trabaja a turnos.**
- Existen muchas **reducciones de jornada**, fundamentalmente entre mujeres y para atender a hijos, aunque existe también un número significativo de hombres en relación con otras compañías.
  - De 746 empleados, 617 tienen contratos al 100% (82,7%). 130 personas tienen contratos de otro tipo: 125 (16,7%; en torno al 9% si consideramos la plantilla neta de contratos de complemento) son de jornada reducida en distintos porcentajes. De esos 125, el 50% corresponden a los "titulares" que solicitan la reducción de jornada y el 50% restante corresponden a contratos de complemento. Únicamente 5 corresponden a contratos de relevo.
  - Aquellas medidas encaminadas a facilitar que los empleados no requieran solicitar la jornada reducida implican ahorros en costes. En el caso de metro, entre otras cuestiones afecta al coste asociado a vestuario/uniformes, a los contratos de complemento, al esfuerzo de gestión (fundamentalmente por los técnicos de Recursos Humanos, procesos de nóminas, planificación de calendario anual con especificidades de cada uno, procesos de selección, etc.)
- Las opciones de flexibilidad en términos generales es altísima.



# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: METRO BILBAO



### IMPLANTACIÓN

▪ El área de servicios centrales tiene como cometido fundamental dar servicio al resto de áreas de la empresa e interactúa asimismo con otros agentes externos (área de compras, de organización, financiero, marketing,...). Dado su carácter de unidad proveedora interna consideran difícil implantar una jornada de tipo continuada a lo largo de todo el año. No obstante, esta es la jornada que tienen durante 5 meses del año, que les exige un nivel de previsión, coordinación y control mayor.

La mayor exigencia en cuanto a eficiencia complejiza la operativa, dificultando abordar proyectos entre distintos departamentos de la empresa. Esto puede hacer que la actividad vea algo resentida.

▪ El horario viene definido por las características propias del delivery. El criterio fundamental para segmentar las distintas áreas de actividad radica en la **inmediatez del servicio**.

▪ El Responsable de Organización considera que la implantación de un nuevo modelo horario debe ser **progresiva**. Siendo importante realizar algún **piloto**, sobre todo para superar resistencias internas. Así mismo, traslada que el **tamaño** de la organización es también importante, fundamentalmente por el incremento en la dificultad de gestión del cambio.

▪ Proyectos a abordar:

- Modelo de gestión: Áreas de actividad con una mayor incidencia de la **gestión por proyectos** (ej. Área organización de MetroBilbao) versus otras áreas de “ciclo continuo” y **nivel de autonomía** en la ejecución de la tarea y necesidades de **coordinación con terceros**.
- **Descentralización de servicios vs Autonomía de áreas en alguna fase del proceso**. Ej. La formalización de determinados pedidos, compras, nóminas, depurar jornadas,... se han descentralizado de los departamentos de apoyo o staff a las áreas productivas. Esto requiere: establecer sistemas de autorizaciones y reporting, de formación y de sistemas de información y gestión adecuados. Ha variado el modelo de descripción de puestos: son puestos multitarea.
- Definición de la “**jornada mínima de presencia**”
- Definición de **políticas de reuniones**, gestión de agendas, etc.
- **Sistemas y tecnologías para la coordinación** y desarrollo de la automatización.
- Necesidad u oportunidad de **subcontrataciones**.
- **Renovación del convenio**. Metro Bilbao tiene un detalle desarrollado de los modelos horarios en el convenio. En relación al modelo horario, el convenio determina que el calendario anual individualizado hay que publicarlo y comunicarlo con carácter previo a todo el personal. Esta cláusula eleva a cuasi rango de negociación colectiva una cuestión meramente operativa.
- Revisión de **beneficios sociales** existentes (tickets restaurante, guardería, servicios beneficios trabajo-vida (ej. MasVidaRed),...)
- **Gestión del cambio y comunicación**. El mayor cambio es cultural. El cambio siempre tiene un período y/o colectivo de resistencia si no se realiza de forma adecuada.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: METRO BILBAO



### PRINCIPALES EFECTOS

- Introducir medidas o iniciativas que tiendan a mejorar el equilibrio entre vida profesional/personal supone un cambio de filosofía de gestión. Estas medidas en muchos casos inducen la progresiva implantación de otras en esta misma línea.
- **El nivel de automatismo y la implantación de tecnología** que evite la necesidad de presencia de personas para la ejecución o supervisión de cada una de las tareas a realizar dota de más flexibilidad a la empresa para poder adoptar estas medidas. Sin embargo, la inversión inicial suele ser alta por lo que en ocasiones, sumado a la incertidumbre que la adopción de estas medidas puede tener en determinadas organizaciones, puede actuar como un elemento disuasorio en su avance. (Ejemplo: cuando el nivel de automatismo era pequeño, antes de que pasara el primer tren, la organización requería de la presencia de un supervisor en cada estación, que se encargara de la apertura de puertas fundamentalmente. Desde la implantación del sistema de control remoto de puertas, se ha producido un ahorro en necesidades de horas/personas por un lado y un incremento en tecnología por otro. Este sistema, no obstante, requiere de cierta participación de personas para su supervisión y la posible resolución de incidencias. Esta responsabilidad recae en el PMC).
- Fundamental establecer **Protocolos de actuación** en el delivery, estableciendo planes de contingencia y sistemas de control, etc.
- Horario efectivo/tendencias:
  - Tendencia a acortar la pausa del mediodía. Clara preferencia de las personas a liberar la tarde lo más posible, independientemente del uso que se realice de dicho tiempo.
- **Absentismo y rotación voluntaria:**
  - La rotación voluntaria a otras empresas es muy limitada. La rotación voluntaria de unas a otras áreas es alta en determinados casos (alto de personal de estación a conductores y otros colectivos).
  - El absentismo medio de la empresa es del 8,74% en 2009. Dependiendo de los colectivos, las variaciones o diferencias son elevadas. El personal de estación, que tiene un alto grado de interacción directa con cliente es elevada. De hecho la rotación voluntaria interna siempre tiende a abandonar estos puestos hacia otros internos. El absentismo tiende a reducirse con el tiempo. El apoyo al personal de estaciones y la mejora de las condiciones de trabajo pueden haber sido las responsables de esta evolución, pero los resultados están pendientes de un estudio pormenorizado.
  - El índice de absentismo menor se da en la sede central con ratios del 4%.
- **Costes:**
  - Tickets restaurante: SI
  - Suministros: No disponen de medidas de control, de apagado automático, etc. En cualquier caso el impacto previsible es pequeño.
  - Nuevo modelo de dimensionamiento y lay-out de las oficinas: mejor aprovechamiento del espacio: eliminación de áreas/salas de descanso.
  - Riesgos psicosociales: En lo referente a estudios sobre el impacto de las condiciones de trabajo en las personas.
- **Impacto en reclamaciones de clientes:** Mínimo. Fundamentalmente las reclamaciones han estado relacionadas a cambios que hayan podido redundar en una menor interacción con personas físicas (ej. Contactar con personal de Metro Bilbao vía interfono en las estaciones, consultas en remoto)

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: GRUPO EROSKI



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- El Grupo Eroski es en la actualidad una de las principales empresas de distribución de España, nacida hace 39 años, formada por más de 50.600 personas y con 2.440 puntos de venta.
- Se trata de una empresa multiformato, que comenzó distribuyendo alimentos, hasta llegar a ofrecer en la actualidad viajes, servicios financieros, ópticas, gasolineras, etc.
- Una de los principales aspectos diferenciadores es su modelo socio empresarial ; constituido como cooperativa está orientado a la generación de empleo sostenible y de calidad.
- Su carácter cooperativista ha posibilitado a su vez la devolución del 10% de sus beneficios a la sociedad, canalizadas a través de la Fundación Eroski.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

El gran tamaño de Eroski y la variedad de colectivos que trabajan en él, hacen necesaria la diferenciación en función de la forma jurídica que asume la empresa en las distintas zonas geográfica. Así el modelo cooperativista se circunscribe mayoritariamente a la zona norte y es el que ha sido objeto de la implantación en la medida en que las circunstancias lo han permitido de la flexibilidad horaria detallada más adelante.

En los **puntos de venta condicionados por el servicio** al cliente no ha sido posible implantar un horario flexible. En este caso, **durante la semana se trabaja por turnos y los fines de semana la jornada es partida.**

Según el Calendario laboral, en Eroski no hay **ningún periodo** del año en que las **jornadas sean intensivas**. Gozan de 31 día naturales de vacaciones además de una semana de “tiempo libre” a disfrutar durante el año. Con el fin de dar servicio a los punto de venta, en periodo vacacional oficialmente el 50% de la plantilla de la sede central debe estar trabajando.

Dadas las características del servicio y la coyuntura económica actual, la flexibilidad en el horario se disfruta por el **50% de la plantilla** de la **sede central** (aproximadamente 500 personas).

Los empleados incorporados al **modelo horario flexible**, realizan la siguiente jornada laboral:

- Entrada anterior a las 10:00 y salida a partir de las 16:00 con la condición de cumplir como mínimo con 6 horas diarias (a causa de la crisis económica todos los empleados han decidido trabajar media hora más al día temporalmente) más media hora de descanso mínimo o 10 horas al día como máximo.

El intervalo descrito es en el que el 100% de las personas deben estar trabajando. Esta franja fue definida, como el momento del día en que el servicio a dar a los puntos de venta debía ser el máximo posible teniendo en cuenta los recursos humanos disponibles en la sede.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: GRUPO EROSKI



### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO (cont.)

- Una vez determinado este intervalo común para todas las áreas/categorías y de obligado cumplimiento, cada una de ellas dispone de la autonomía para definir el servicio a ofrecer a los puntos de venta en las demás horas del día. A modo de ejemplo, en un área podría decidirse el siguiente modelo horario:
  - De 8:00 a 10:00 el 50% de la plantilla.
  - De 10:00 a 16:00 el 100% de la plantilla (obligatorio).
  - De 16:00 a 18:00 el 50% de la plantilla.
  - De 18:00 a 20:00 el 25% de la plantilla.
- Para el cumplimiento de este tipo de horarios se establece dentro de cada área un **sistema de guardias** que todos los empleados de la misma deben cumplir y participar, debiendo realizar mensualmente como mínimo las horas oficialmente establecidas.
- Por otro lado aún existen áreas que por diversas circunstancias (detalladas en el apartado referente a la implantación) aún continúan con el **modelo horario tradicional**. La jornada de lunes a viernes de estas áreas es de 8 horas al día en situación normal (media hora más a causa de la crisis) con los siguientes condicionantes:
  - Entrada anterior a las 9:30.
  - Salida posterior a las 17:30

### IMPLANTACIÓN

- El que Eroski sea una cooperativa, ha hecho que el factor fundamental para la implantación del modelo horario flexible que comenzó a ser una realidad en el 2004 sea **la participación de todos los colectivos involucrados**.
- La importancia que la conciliación laboral y familiar estaba tomando en la sociedad durante el 2004, así como una coyuntura económica favorable fueron la motivación principal para intentar mejorar el horario existente en Eroski.
- Mediante la colaboración del Departamento de Organización como oficina técnica en la implantación del modelo horario flexible, las fases que se han respetado son las siguientes:
  - **Creación de un grupo de trabajo** con el objetivo de recoger las sensaciones e inquietudes que las personas que trabajan en Eroski tenían en ese momento sobre la conciliación. Las reuniones que mensualmente se llevan a cabo con los delegados de cada área para tratar temas sociales fueron la principal herramienta para canalizar este proceso y posibilitar la participación de todos los interesados. En esta reunión se trataron todos los temas que consideraban tenían relación con la conciliación: Teletrabajo, optimización de los recursos, mejorar de la atención a los puntos de venta, jornada intensiva, horario de entrada y salida, etc.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

Ficha resumen entrevistas: GRUPO EROSKI



## IMPLANTACIÓN (cont.)

- La **comunicación fue muy clara desde el inicio**: Desde un principio se trasladó que no se trataba de una negociación, lo que iba a ser beneficioso para el empleado también debía serlo para la empresa para que finalmente se implantara. A pesar de que a ellos no les afectará directamente los puntos de venta también debían de estar de acuerdo.

Partiendo de esta afirmación se definió entre todos lo que la **flexibilidad iba a ser para Eroski**: *“Adecuar el calendario laboral a las necesidades personales con el fin de cumplir los objetivos laborales, a través de unos criterios mínimos de funcionamiento definidos en cada departamento/área/sección”*.

Para potenciar la transparencia del proceso, las actas generadas en las reuniones eran y continúan siendo accesibles en la intranet.

- Una vez iniciado el proceso, se procedió a realizar entre todos los participantes un **diagnóstico de la situación actual**, así como un **análisis DAFO** de lo que supondría flexibilizar el horario. Así mismo, se **visitaron empresas** de más de 100 empleados para estudiar que se estaba realizando en las mismas.
- Desde el punto de vista del cliente-proveedor interno, además de consultar a los Directores de Sección, se llevó a cabo un proceso de **encuestación en los puntos de venta** para conocer sus necesidades de servicio. Del mismo modo, se analizó el **registro de llamadas** realizadas desde los puntos de venta a la sede para conocer cuándo necesitaban personal en la sede.
- Todo este análisis previo, desencadenó en la definición teórica del modelo horario anteriormente descrito. Con el fin de confirmar su validez en la práctica se llevaron a cabo **pruebas piloto** de duración variable y **reuniones de seguimiento mensuales**. Las áreas en prueba debían confeccionar un Informe final del Director confirmando la idoneidad del modelo y poder implantar así definitivamente el horario flexible.

▪Además de todas estas fases, se establecieron **dos condiciones que era necesario cumplir**:

- Toda las personas del área en el que se iba a implantar el nuevo modelo debían estar de acuerdo con el cambio.
- El horario de las reuniones y la formación predominaban sobre el horario flexible.

▪La **principal preocupación** en el proceso de implantación fue el hecho de **generar expectativas que finalmente podían no suponer el resultado esperado**.

▪La **implantación actual del modelo horario flexible es de un 50%** de la plantilla de la sede de Eroski. A causa de la situación económica actual el proceso está en gran medida paralizado. No obstante, según el Gerente de la sede Social, si bien existen colectivos en los que no es posible la implantación, este porcentaje **crecerá a un 60-70%** en la sede.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

Ficha resumen entrevistas: GRUPO EROSKI



## PRINCIPALES EFECTOS

- **Desde el punto de vista organizativo** no ha supuesto un gran cambio, las áreas que voluntariamente se incorporaban al modelo horario flexible fueron las tractoras de otras que también se animaban una vez visto el resultado de implantar el horario. En cuanto a la **coordinación de agendas** los **mandos** de áreas con flexibilidad horaria le dedican un **mayor esfuerzo que antes**.
- El **absentismo y las rotaciones voluntarias** no han bajado, si bien siempre han sido bajos.
- En lo referente a **la productividad** no disponen de datos para afirmar o desmentir que haya variado. No obstante, no ha notado que su actividad se haya visto perjudicada por el cambio.
- **Los costes** no han variado significativamente, no han necesitado aumentar las contrataciones y la inversión en tecnología relacionada con el cambio horario no ha supuesto una gran cantidad (entre otros han requerido de un mayor número de terminales telefónicas). Las subcontrataciones tampoco han aumentado. El proceso de implantación lo llevaron a cabo internamente apoyándose en el Departamento de Organización. Otras actividades como la seguridad, limpieza, reprografía, jardinería, etc. ya eran subcontratadas antes del cambio.
- En relación a las horas trabajadas además de las 8 horas diarias obligatorias, han percibido un descenso de las mismas. Mientras que hace cinco años se trabajaba aproximadamente una hora más como media, en la actualidad esta cifra ha descendido a 21 minutos.
- En cuanto al **comportamiento de los proveedores y la relación existente con los mismos** no han detectado ningún tipo de complejidad añadida por el cambio del modelo.
- **En la satisfacción de las personas:** Para conocer la opinión de las personas que han cambiado al modelo flexible se ha llevado a cabo un proceso específico de encuestación antes y después del cambio. El incremento de la satisfacción fue patente en todos los casos. El área responsable del cambio obtuvo una nota con un incremento superior a las demás, situándose por primera vez por encima de la media.
- Al disponer de colectivos que por su actividad (los directamente relacionados con el ámbito comercial) difícilmente podrán incorporar el nuevo modelo, es por ello que **consideran necesario reflexionar sobre otros beneficios de los que podrían disfrutar**. Una posibilidad podría ser el incremento del número de días de vacaciones para estos colectivos en concreto.
- Por último como **efectos destacables en el entorno**, la distribución del tráfico ha variado reduciéndose la concentración de coches a la anterior hora de salida trabajo (17:30). Asimismo, el consumo de aperitivos en los bares/restaurantes de los alrededores se ha reducido por la intención de los trabajadores de salir lo antes posible minimizando los tiempos de descanso dentro de la jornada.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: CAF



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (CAF), S.A. es uno de los **líderes internacionales** en el diseño, fabricación, mantenimiento y suministro de equipos y componentes para sistemas ferroviarios.
- La oferta de CAF **no se limita a la fabricación y suministro**, sino que abarca también el mantenimiento de vehículos y componentes, la modernización y transformación de los mismos, la asistencia técnica post-venta, las operaciones de concesiones administrativas y la financiación.
- A 31 de diciembre 2009, el importe neto consolidado de la **cifra de negocios** ascendió a 1.258 millones de euros (un 25% superior al del ejercicio anterior) y disponía de una **cartera de pedidos** valorado en 4.336 millones de euros. El **número de empleados** fijos del grupo es de 3.194 a finales de 2009.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

El **carácter industrial de CAF y su actividad productiva** hacen que el **horario aplicable** a los colectivos que componen la compañía sea **distinto** en función de las tareas que realizan.

Así, CAF distingue dos tipos de perfiles:

- **Personal de fábrica** (de oficio): Son las personas que se dedican a la producción y mantenimiento de equipos y componentes y suponen una gran proporción de la plantilla. Su trabajo se organiza por turnos comenzando a las 7:00 de la mañana con jornadas de 8 horas. Según el acta de acuerdos, su calendario deberá ser comunicado antes del 15 de diciembre de cada año. Cuando por la razón que sea la producción baja el número de relevos también baja, intentando beneficiar en la medida de lo posible a los empleados.
- **Personal de oficina** (empleados): El horario oficial de este colectivo va de 7:00 hasta un intervalo entre 14:00 -16:00 en función del tiempo dedicado a la comida y el periodo del año en que se encuentren, ya que su jornada diaria puede ser de 8 horas, 7 horas y tres cuartos o 7 horas (este último hace referencia a la jornada intensiva, se aplica durante tres meses al año, y no permite interrupción alguna).

**En la práctica** este colectivo se puede dividir a su vez en dos dependiendo de su relación con el personal de fabricación, ya que el horario se ve afectado por este hecho:

- Personal que realiza tareas **no directamente relacionadas con producción**: Gozan de cierta flexibilidad a la hora de entrar a trabajar oscilando en la práctica entre las 7:00 y las 8:30 de la mañana.
- Personal que trabaja en actividades de oficina **relacionadas directamente con producción**: Dada la estrecha relación que tienen con el personal de producción su horario de entrada es a las 7:00 sin posibilidad de poder flexibilizarlo.
- **Antes de aplicar el nuevo modelo** horario su jornada laboral comenzaba a las 8:00 hasta las 12:00 con 2 horas para comer para volver al trabajo a las 14:00 y finalizar a las 18:00.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: CAF



### IMPLANTACIÓN

- El origen del cambio en el Modelo Horario se debió a la instalación de un comedor por un lado y a la incorporación de personas jóvenes en la plantilla que además provenían de zonas más alejadas por el otro. Es decir, la alteración del modelo no respondía directamente a razones de productividad sino que se trataba de mejorar los beneficios sociales de trabajar en CAF así como la conciliación de la vida personal y familiar de los empleados.
- A la hora de instalar el comedor, desde el inicio se contó con la participación de los sindicatos, llevando a votación su instalación final. El comedor se inauguró en el 1998 y las instalaciones pertenecen a CAF y el personal que trabaja en él es subcontratado. Las comidas se financian al 50% por empleados y empresa y asisten diariamente unas 1.300 personas en los cuatro turnos que se han definido para comer entre las 12:00 y las 14:00.
- No se llevó a cabo un estudio para conocer como afectaría el cambio del modelo en la organización y en el servicio ofrecido. La instalación del comedor propició de forma cuasi automática que el tiempo de la comida se redujera a media hora permitiendo así salir antes.
- El acta de los acuerdos establecidos con el personal de los Centros de Trabajo de Beasain, Irun y Madrid para el 2009-2010-2011, hace referencia expresa a la conciliación de la vida laboral y familiar, en relación a la flexibilidad de horarios y otras medidas a aplicar, dejando la puerta abierta a mejoras a su situación actual.

### PRINCIPALES EFECTOS

- Al no responder a razones de productividad, **no se han medido cuantitativamente los efectos** que el cambio de modelo horario a generado en la empresa. No obstante, tanto el Responsable del Área de Gestión de Personas como el Responsable de Relaciones Laborales están de acuerdo en afirmar que el cambio no ha generado efectos negativos en el negocio y en la organización.
- Entre los **efectos positivos**, opinan que los principales son los siguientes:
  - Los turnos de comida definidos han **mejorado la cobertura del servicio al mediodía**, ya que han sido las propias áreas las que se han distribuido para ir a comer y garantizar al mismo tiempo que se queda personal trabajando. Anteriormente había un lapsus de dos horas sin servicio.
  - Así mismo, consideran que el cambio de modelo junto a otras razones, ha contribuido a hacer de CAF una **empresa más atractiva** para trabajar.
  - El nuevo modelo horario también favorece a que actualmente la solicitud de **jornadas reducidas sea menor**.
- En relación a la **productividad**, **al absentismo y al ratio de rotación** voluntaria no se sienten capaces de afirmar que se han visto mejorados. No obstante, señalan que **al menos ninguno de los tres ha empeorado...**



### 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

Ficha resumen entrevistas: CAF



#### PRINCIPALES EFECTOS (cont.)

- Por último, tampoco han detectado dificultades en la gestión de las **relaciones entre establecimientos ubicados en distintas franjas horarias**, ya que los proyectos de fabricación desarrollados en otros países cuentan con la estructura suficiente como para operar con autonomía a la sede central y resolver temas de carácter urgente.

No obstante, señalan que desde el **Departamento de Exportación** sí se ha mostrado **cierta inquietud** por la coordinación que requieren con administrativos entre **las 15:00 y las 18:00**. Debido al cambio de modelo es un intervalo en el que la cobertura es en ciertos casos insuficiente.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: TUBACEX



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Grupo Industrial fundado en 1963, dedicado a la fabricación y venta de tubos sin soldadura, de acero inoxidable, que **exporta a más de 60 países** de todo el mundo y, que se ha convertido en el **segundo productor del mercado** a nivel mundial, liderazgo en el que la plena integración de los procesos de producción ha demostrado ser un factor clave de éxito.
- La sede central se encuentra en la CAPV pero cuenta con filiales y delegaciones repartidas en Europa, EEUU y Canadá, China, Rusia y Corea.
- Cuenta con una plantilla total de 1.970 empleados.
- **Cotiza** en el mercado continuo de la Bolsa.
- En el 2008 alcanzó un volumen de ventas total de 671,8 millones de Euros.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

Coexisten en Tubacex distintos modelos horarios segmentados por colectivos dependiendo del tipo de actividad que realicen. En términos generales y atendiendo a los empleados situados en la CAPV, Tubacex distingue dos tipos de perfiles:

- **Empleados asociados a la cadena de producción o actividad fabril:** el modelo horario es continuo pero asociado a **turnos**. Con carácter general existen tres posibles turnos: 6-14 / 14-22 / 22-6 hs.
- **Empleados de administración:** Parte del colectivo ha gozado de un horario continuo de 8.00-15.00 horas. No obstante la tendencia actual se dirige a la implantación de un horario menos compacto que permita cierta flexibilidad en las entradas y salidas así como en el tiempo que se dedica a la comida, en las franjas preestablecidas por la empresa.

Este modelo les permite superar incidencias de coordinación, sobre todo relacionadas con el servicio que deben facilitar a la actividad productiva así como a la actividad de las delegaciones que tienen repartidas en el resto del mundo.

- Realizan 8 horas diarias (207 días/año) con el siguiente esquema:
  - Entrada: de 8.00 a 9.00
  - Pausa de comida: de 13.00 a 14.30 (tiempo mínimo de comida de 30 minutos)
  - Salida: a partir de las 16.30
- Cuenta de facto con una jornada mínima de presencia común de 6 horas para todos los empleados.
- Los empleados pueden disfrutar de 10 días completos de libre disposición. Este beneficio viene motivado por la distribución de horas de convenio entre las horas/día.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: TUBACEX



### IMPLANTACIÓN

- El modelo horario ha sido un camino de ida y vuelta que se ha tenido que acomodar a las necesidades de cobertura de servicio de la empresa a sus clientes, tanto internos como externos y a las necesidades de coordinación entre los departamentos.

### PRINCIPALES EFECTOS

- No han realizado un seguimiento de los efectos del modelo de horario en ratios de productividad, absentismo, rotación voluntaria u otros ratios análisis de tipo cuantitativo.
- Los efectos del modelo horario se han ido controlando y gestionando a través de las **incidencias** que se han registrado en relación a las posibles descoordinaciones o carencias en la cobertura de servicio. En función de estas incidencias se ha ido adaptando para cumplir con dos premisas:
  - Garantizar la cobertura de servicio necesaria.
  - Concentrar la mayor parte de la jornada en las horas de la mañana.
- Debido a este modelo de organización del trabajo cuentan con un **comedor** propio, que ha supuesto la inversión más significativa y directamente asociada a su modelo horario.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: LABEIN (TECNALIA)



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Centro Tecnológico privado, creado en 1955, con una importante implicación empresarial, cuya misión es ser un aliado natural de las empresas de sus mercados para el desarrollo de su capacidad innovadora, a través de la tecnología como herramienta de competitividad. Es un agente tecnológico especializado que da soporte a clientes de los sectores de automoción, construcción, energía, medio ambiente, siderurgia, sistemas de Innovación.
- Cuenta con 383 empleados, 32 millones de euros de ingresos en 2008 y más de 1000 clientes actuales.
- Tiene 3 sedes ubicadas en Vizcaya.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

- La jornada diaria es de 8 horas y cuarto y se ajusta al siguientes esquema horario:
  - Entrada: a partir de las 7.30
  - Pausa de comida: 13.00-15.00 (30 min. Pausa mínima. La tendencia general es a acortar el tiempo de comida)
  - Salida: a partir de las 16.30
- El modelo aplica con carácter general a los empleados del área de **administración** (cuya principal actividad se circunscribe a dar servicio a los investigadores) **e investigadores**.
- La **recepción principal** sigue un horario distinto. El servicio se facilita por 2 personas que trabajan en turno de mañana o de tarde. La cobertura de servicio es de 7.00 a 19.30 horas.
- Otras modelos horarios que están explorando actualmente: **Teletrabajo**.
  - Labein está en fase de piloto con un equip o de 25 personas. El objetivo del piloto es valorar si los proyectos pueden llevarse a cabo a través de este método de trabajo sin detrimento del resultado. Hasta el momento, la satisfacción por parte de empleados y equipo de dirección es satisfactoria. Solo se han dado 2 casos que no han podido adaptarse a esta dinámica de trabajo. Cabe señalar que en todos los casos se ha necesitado de un período de ajuste y adaptación para superar las sensación de no estar trabajando y de aprender a organizarse a realizar el trabajo en un entorno que ha sido ajeno al mismo. Para la configuración del piloto han tenido en cuenta los siguientes criterios:
    - Tipo de actividad que desarrollan: alto nivel de autonomía y donde la necesidad de coordinación o interacción con otros pueda salvarse a través del uso de las TICs.
    - Se ha aplicado a parte de la semana. Labein considera que el capital relacional sigue siendo importante en su organización.
    - Poner a disposición de los empleados implicados las TICs necesarias (conexión internet, teléfono, acceso a recursos digitales internos,...)

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: LABEIN (TECNALIA)



### IMPLANTACIÓN

- Labein contaba con una jornada partida con 2 horas de pausa establecida para la comida. Con el traslado de sus instalaciones del centro de Bilbao al Parque Tecnológico de Zamudio, valoraron la idoneidad de modificar su modelo horario, incorporando una horquilla de flexibilidad en las horas centrales del día asociadas a la pausa de la comida. En un primer momento esta horquilla se amplió debido a una falta de servicios de hostelería cerca de la empresa y el tiempo que se necesitaba para los traslados intermedios. Posteriormente, para racionalizar este tiempo y con la apertura del comedor, esta horquilla se ha podido contraer hasta los 30 minutos.
- En inicio contaron con ciertas **resistencias** a su implantación, fundamentalmente por sus efectos en el **cambio de hábitos** de los empleados. Esta resistencia inicial se ha superado y no constituye en estos momentos una reivindicación de cambio por parte de los empleados.
- Ha sido importante definir la **Jornada mínima de presencia** obligatoria que garantice la coordinación de actividades y la cobertura de servicio combinada con cierta posibilidad de autogestión/flexibilidad.
- Garantizar la cobertura horaria de **servicio al cliente** es el principal condicionante a la hora de realizar cualquier modificación en el horario. No obstante, argumentan que en muchas ocasiones las posibles barreras de esta necesidad de cobertura son culturales (“la empresa tiene que estar disponible durante todo el día por si el cliente llama) y que algunas cuestiones podrían solventarse con una buena planificación o definiendo nuevas formas de trabajar o comunicarse con los clientes.

### PRINCIPALES EFECTOS

- Productividad:** En principio entienden que como el número de horas/empleador/año se mantiene constante independientemente del horario, no afectaría a la productividad medida por ratios tradicionales (ej. Horas/empleador/año). Sin embargo, consideran que su modelo horario facilita un uso más eficiente del tiempo porque permite mantener el foco en la actividad.
- Absentismo/Accidentalidad:** No han identificado variaciones en los niveles de absentismo aunque no han realizado una medición específica de relación causa-efecto. La ubicación de sus instalaciones obliga a el traslado por carretera diario de todos sus empleados. La incidencia en la accidentalidad in itinere no se ha visto afectada por la práctica eliminación de los traslados de mediodía.
- Inversión en **comedor propio**. Ha supuesto un coste para la empresa. El nivel de ocupación es muy alto.
- Uso de **horquilla de flexibilidad**. Aprecian que la autorregulación se da fundamentalmente por grupos naturales de trabajo, más que por colectivos segmentados por criterios de sexo, edad o responsabilidades familiares..
- La jornada mínima de presencia común es pequeña por lo que han tenido algún problema con la organización de **reuniones**.
- La implantación de **tecnología de información y comunicación** es importante para soportar el modelo. Las TICs reducen la necesidad de coincidencia en el tiempo entre distintos profesionales. Aunque no lo elimina totalmente.
- Reputación de la empresa:** Consideran que incide en una imagen positiva de la empresa entre los empleados y también en la sociedad general. Junto con otras cuestiones, su modelo horario los hace muy atractivos para los candidatos.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: CAJA LABORAL



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Cooperativa de crédito que desarrolla su actividad principal en el ámbito de la CAPV pero en proceso de expansión de sus operaciones a otras provincias españolas. Una característica diferencial es que Caja Laboral es una cooperativa de trabajo asociado, de modo que sus trabajadores son socios, y participan, tanto en la propiedad como en el reparto de los beneficios, pero también en la gestión.
- Pertenece a la Corporación MONDRAGÓN, con una alta vinculación comercial con el resto de empresas pertenecientes al grupo.
- La sede central está situada en Mondragón.
- La Red comercial cuenta con 401 oficinas de las cuales el 36% corresponden a la red expansión (fuera de la CAPV).
- En 2008 contaba con 138.000 clientes activos, 2500 empleados (400 en la sede central) y un beneficio antes de impuestos de 101 millones de euros.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

- Caja Laboral distingue dos grandes colectivos. El criterio de separación viene fundamentalmente del cliente al que dan servicio.
  - Sede central y Direcciones Regional: actividad de representación institucional y de servicio a la Red de oficinas. Tienen un horario de tipo europeo con flexibilidad en la salida, entrada y hora de comida. Cuentan con una jornada mínima de presencia para favorecer la coordinación entre departamentos. La jornada diaria es de 7 horas 41 minutos.
    - Entrada: 7.30-8.45
    - Pausa comida: 14.00 -15.30. 30 min. Mínimo.
    - Salida: a partir de las 16.00.La jornada mínima de presencia es de 5 horas y 15 minutos. Los viernes la jornada es continuada de 8.00-14.30.
  - Red de oficinas: servicio directo al cliente final. Coexisten dos tipos de modelos horarios.
    - Horario de mañana: 8.00-15.00 (los lunes hasta las 15.30). Sin pausa.
    - Horario de mañana y tarde: Afecta a unas 150 oficinas (37%) seleccionadas por su ubicación y a determinadas personas de esa oficina. De los resultados de rentabilidad obtenidos, se reducirá el número de oficinas con este horario a alrededor de 100 oficinas (25%). Horario de 10.00-12.00 y de 16.00-20.00. De marzo a octubre tienen horario continuado de 8.00-15.00 y los jueves por la tarde abrirán en todo caso a cambio del cierre de los sábados.
- Otras medidas. **Políticas de reuniones:** El Consejo Social insiste en establecer políticas para limitar la posibilidad de agendar reuniones por la tarde. El Comité de Dirección insiste por su parte en dejar abierta alguna posibilidad para situaciones de necesidad.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: CAJA LABORAL



### IMPLANTACIÓN

- La implantación de este horario se realizó hace 10-12 años por lo que no cuentan con datos de seguimiento ni del proceso de implantación. La apertura los jueves tarde se ha implantado desde Enero del 2010. El grado de satisfacción es elevado dado que son horas que sustituyen a las horas que se dejan de trabajar los sábados.
- Por su carácter de cooperativa no están sujetos a negociación colectiva. Sí en cambio a la aprobación del modelo por el Consejo Rector y Consejo social (órgano en el que participan todos los socios).

### PRINCIPALES EFECTOS

- **Productividad.** No tienen datos para determinar los efectos de este modelo horario en la productividad de la empresa. La implantación de la jornada partida en algunos casos ha permitido, no obstante, la captación de nuevos clientes.
- **Absentismo y rotación voluntaria.** No han medido expresamente el efecto de este horario pero los niveles se han mantenido estables en los últimos años.
- **Reducciones de jornada.** Las solicitudes son muy limitadas (20 de 2500 empleados) y están principalmente motivadas por tener niños de menos de 8 años a su cargo. Se reparten a partes iguales entre la red y la sede central.
- **Inversión en comedor propio.** Solo aplica en la sede central. El número de empleados de las oficinas regionales no justifica el comedor y su ubicación en centros urbanos permite solventar esta carencia sin problemas. La Red de oficinas tampoco cuenta con este servicio. Las oficinas de horario de mañana no tienen pausa para comer. Las oficinas con horario partido no cuentan con comedor.
- **Cobertura de servicio :**
  - *Satisfacción cliente final:* De los resultados de las encuestas de satisfacción de clientes y del número de reclamaciones se desprende que la apertura de las oficinas por la tarde no tiene una incidencia directa en la mejora de dicha satisfacción. Los. Esto se debe a que el servicio de tarde ha permitido captar cuota de mercados de nuevos clientes, de perfil distinto a los clientes de mañana. No obstante, solo es rentable en algunas ubicaciones por lo que de la tendencia inicial a abrir un elevado número de oficinas, se ha realizado un ajuste a la baja.
  - *Cobertura de servicio de sede a red de oficinas:* Se han dado situaciones de descoordinación. Se han podido solventar a través de protocolos de actuación para cuestiones no urgentes que registren la solicitud/necesidad y a través de turnos de guardia para otras cuestiones urgentes.
- **Introducción de nuevas tecnologías.** Permite la autogestión del cliente y la realización de operaciones en remoto y sin interacción simultánea en el tiempo con los empleados de Caja Laboral. Sin embargo, lo consideran como un soporte adicional, una ampliación de canales de comunicación, que no va a sustituir al menos en el medio plazo la necesidad de contar con oficinas.
- **Atractivo de la empresa.** No es el único valor que incide en un mayor atractivo de la empresa, pero su efecto es muy positivo.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: EUSKALTEL



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Euskaltel, es un **operador global de telecomunicaciones** del País Vasco, ofrece servicios de Telefonía Fija, Móvil, Internet y Televisión Digital.
- Es el **cuarto operador a nivel del Estado** por ingresos tanto en Telefonía Fija como Telefonía Móvil, operando en un mercado que supone menos del 5% de la población del Estado.
- El Plan Estratégico 2008-2010 reformula la misión y visión de Euskaltel, que se enfocan a **impulsar un nuevo estilo de vida digital** para la CAPV, tanto en el hogar como en la empresa.
- En el 2008 facturó **325 millones de euros**, un 1,3% más que en 2007 y su cuota de mercado en las distintas líneas de negocio fueron: 48% Banda Ancha, 40% Telefonía Fija y 38% Televisión Digital.
- Las personas son el principal activo de Euskaltel. El equipo humano del grupo Euskaltel está compuesto por **592 personas**, de las cuales el 64,96% posee titulación universitaria.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

Tal como se detalla en el apartado relacionado con la implantación del nuevo modelo de horario, la propuesta del cambio presentada por la empresa (jornada continua con 30 min de flexibilidad en la entrada y salida) como una condición más a negociar dentro del convenio, no fue finalmente aceptada por el Comité de Empresa.

En cualquier caso, en la actualidad los empleados de Euskaltel no sujetos a turnos, disponen de la siguiente jornada de trabajo:

- **Jornada partida** con 45 minutos de flexibilidad en la entrada y salida, con la condición de que no se salga antes de las 17:15 y se cumpla con las 1.720 horas anuales definidas en el convenio.
- En el **periodo que va del 15 de junio al 15 de septiembre, los viernes de todo el año y las vísperas** de festivo disfrutan de la **jornada intensiva continuada**.

Además de este colectivo, hay otros que debido a la particularidades del negocio de Euskaltel, ofrecen un **servicio continuado 7x24**. Las personas que trabajan ofreciendo este servicio están sujetos al **horario de turnos**.



# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: EUSKALTEL



### IMPLANTACIÓN

- Como ya se ha adelantado en el apartado anterior la propuesta de cambio de la jornada, incluida por la empresa dentro de la diversidad de temas a negociar en el Convenio no fue finalmente aceptada por el Comité de empresa. Atendiendo exclusivamente a la propuesta de cambio del modelo horario se proponía modificar la jornada pasando a una jornada continua con 30 min de flexibilidad en la entrada y la salida. Además había dos factores condicionantes que se debían respetar:
  - Con el fin de salvaguardar la competitividad de la compañía las **horas anuales totales debían mantenerse**. Concretamente 1.720 horas.
  - **La flexibilidad debía reducirse para poder homogenizar los horarios** del personal y maximizar el tiempo en el que todos coincidieran en la empresa. Según la opinión del Director de Recursos Humanos el compactar el horario y el aumento de flexibilidad no son compatibles, ya que reducirían considerablemente el tiempo de coincidencia entre las personas (en el modelo anterior esta flexibilidad es de 45 min mientras que en la nueva propuesta pasaría a ser de 30 min).
- Es importante remarcar que **se trataba de un propuesta más, dentro del “paquete de condiciones” que se negociaban en el convenio**. La evolución de la negociación de otras propuestas, como podía ser la congelación salarial condicionaba la aceptación final de un cambio de jornada.
- En la actualidad, continúan con la jornada partida, si bien están abiertos volver a reflexionar sobre el tema ya que consideran que la jornada continua es factible para algunos colectivos.

### PRINCIPALES EFECTOS

- En base a la opinión del Director de Recursos Humanos de Euskaltel, la transición a una Jornada compacta no tiene una vinculación directa con la **productividad**, considera que **no hay una correlación ni positiva ni negativa** con la misma.
- Sin embargo, según su opinión **existe correlación positiva entre la productividad y la homogenización del horario** de los colectivos relacionados por la actividad que realizan. A mayor tiempo de coincidencia entre colectivos mayor productividad.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: BBK



### CATEGORIZACIÓN DE LA EMPRESA

- BBK es una de las principales Cajas de Ahorros con sede en Bizkaia.
- Además de estar presente en todos los segmentos de mercado, la composición de los negocios de BBK pone de manifiesto un peso importante de la red minorista y, especialmente, del negocio de Bizkaia, su territorio de origen.
- En España opera de forma directa a través de su red de oficinas. De forma indirecta, la entidad ofrece sus servicios en cualquier lugar, a través de Internet. Y mediante la firma de acuerdos de colaboración con otras entidades (como JP Morgan para la prestación de apoyo a las empresas clientes) BBK opera también en otros países.
- En el 2009 facturó **48.090 millones de euros**.
- a diciembre de 2009 contaba con un equipo de **2.693 personas**, a tiempo completo en su práctica totalidad.

### DESCRIPCIÓN DEL MODELO HORARIO

Existen convenios colectivos de empresa tanto para el ámbito de la Actividad Financiera como para el de la Obra Social. El último convenio cubre al 99,6% de la plantilla, excluido el personal directivo y al de confianza de la dirección. Este convenio tiene diferencias en relación a las políticas de horarios que están adoptando sus competidores, fundamentalmente en lo relativo a la aplicación de jornadas partidas con carácter generalizado que permiten la apertura de las oficinas de la Red comercial por las tardes.

#### ▪Red comercial:

- Horario ordinario de **octubre a abril**:
  - 8.00 – 15.40 de lunes a viernes
  - Los jueves se trabaja también por la tarde, de 16.30 a 19.45 (a raíz del cierre de las oficinas los sábados por la mañana).
- Horario de verano de **mayo a septiembre**: 8.00 -15.40 de lunes a viernes.
- Existe flexibilidad de 15 minutos en la entrada y salida.
- Este horario aplica al **80% del equipo de la BBK**.
- Además, existen **horarios singulares** a los que los empleados pueden acogerse de forma voluntaria. Estos horarios conllevan una contraprestación económica adicional. Estos horarios permiten abrir determinadas oficinas de la red los sábados.

#### ▪Sede central:

- Equipos vinculados con operaciones del mercado de capitales. El horario se amplía hasta las 17.30 debido a la propia operativa del mercado.
- No existe un control forma de horas. No se ficha.
- Por norma general, no hay horas extra.

# 3. Aproximación al modelo de impacto de un cambio de horario laboral desde la perspectiva de las empresas

## Ficha resumen entrevistas: BBK



### IMPLANTACIÓN

- La implantación de este horario se realizó hace más de 10 años.
- Es un **proceso complejo** dado que no puede ser tratado de forma aislada a otras cuestiones relacionadas con el modelo organizativo: política de reuniones (horarios y tiempos), gestión de agendas, uso del teléfono, formación, sistemas de reconocimiento del desempeño, de autogestión y responsabilidad...
- Es clave la implicación y **compromiso de la Alta Dirección** en el cambio. También en este colectivo, lo más común es la existencia de opiniones divergentes, miedos y barreras al cambio que es importante superar desde el inicio. Por eso es importante insistir para que los escépticos iniciales adopten como propio el proyecto.
- La planificación de la **comunicación interna y el modelo de liderazgo** es crítico, tanto en el proceso de implantación y sobre todo con posterioridad.
- Es importante trasladar el cambio al **convenio colectivo**. Los sindicatos suelen ver de forma positiva este tipo de iniciativas, siempre que no redunde en un detrimento de las remuneraciones y en que las jornadas especiales que se puedan introducir en el modelo general estén adecuadamente reconocidas y premiadas. En este sentido, también es fundamental definir en detalle la política de horas extra que un cambio de modelo horario más concentrado no provoque un incremento de las remuneración por horas extra de manera incontrolada e injustificada.
- Los efectos de la implantación de estos horarios se mide exclusivamente a través de la **Encuesta de clima laboral y Encuesta de cliente interno** (oficina-cliente para la sede central):
  - De forma reiterada, el horario es el elemento de las condiciones de trabajo mejor valorado por los empleados de la BBK.
  - En este sentido, al preguntarles sobre la posibilidad de extender la franja horaria en la que transcurre la jornada laboral, la negativa de los empleados es clara y unánime. La disponibilidad de tiempo libre útil es muy valorado por los empleados.
  - Para la red de oficinas, una mayor presencia horaria de la central no es prioridad. Por el contrario, las reclamaciones tienden a mantener y potencial una mayor **jornada de presencia común**.(fundamentalmente al mediodía).

### PRINCIPALES EFECTOS

- El modelo horario de la BBK actúa como claro elemento de **atracción de candidatos** a la empresa y de **retención de empleados**. Los índices de **rotación voluntaria** son **insignificantes**.
- No cuentan con datos empíricos sobre la mejora en la **productividad** y eficiencia. Sin embargo, consideran que este modelo no lleva aparejado per se descoordinación entre equipos internos, desatención al cliente o pérdida de cuotas de mercado.
- La BBK considera que su modelo **no condiciona el modelo horario de proveedores y clientes**. Estos se acomodan a su horario pero la BBK no provoca un efecto tractor en otras organizaciones. Está interiorizado que los servicios financieros son servicios de mañana, siguiendo una dinámica diferente a la mayoría del resto de servicios que se ofrecen en el mercado, donde la cobertura del servicio al cliente tiende a extenderse desde primera hora de la mañana a última hora de la tarde.