

# FLEXIBILIZACIÓN DE HORARIOS DE TRABAJO

# FLEXIBILIZACIÓN DE HORARIOS DE TRABAJO

Se ha comentado la importancia de la flexibilidad laboral de los trabajadores dentro de las organizaciones, aunque aún sigue siendo un imposible en muchas empresas de los países latinoamericanos.

Los empresarios tienen un gran arraigo por los procedimientos y formas de actuar “de toda la vida”, sin embargo qué tan buenos resultados les ha dado a lo largo de los años y por qué habrían de cambiarlos. Muchos piensan que eso de la conciliación de la vida laboral y personal que demandan hoy en día los trabajadores es una pantomima y toca sacrificarse. Sin embargo, tienen que darse cuenta que los tiempos y las prioridades cambian y ellos deben evolucionar para sobrevivir y adaptarse, antes de pasar al recuerdo como compañía por permanecer estática e impoluta en el tiempo.

Muchos trabajadores están dispuestos a que se les reduzcan los salarios, en términos razonables, con tal de tener una mayor flexibilidad laboral, que les permita unos horarios más desahogados, en función de sus circunstancias particulares.

Hoy en día, con los medios que proporcionan las nuevas tecnologías, es posible desempeñar muchos trabajos y funciones desde casa y estar conectados en tiempo real con la oficina y con los colaboradores. Incluso, se pueden realizar entrevistas de trabajo o videoconferencias a través de Internet; sólo es necesaria la instalación de diversos artefactos tecnológicos muy asequibles que ahorran muchos costes y facilitan flexibilidad a los trabajadores.

Por supuesto, todos los trabajadores no demandan el mismo tipo de flexibilidad y, por ello, es conveniente escucharles para intentar, posteriormente, llegar a un acuerdo que sea adecuado para ambas partes. Simplemente, las organizaciones tienen que dar la posibilidad de adaptarse a las circunstancias particulares de cada trabajador para que, cuando precisen flexibilidad, puedan tenerla sin dificultad.



Se dan ocasiones en que hay determinadas fórmulas de flexibilidad, en las que el trabajo se realiza prácticamente a través de la red y aislado del contacto directo y personal con el entorno laboral. Tal situación puede provocar agobio y estrés, dando la sensación de aislamiento, por lo que debe controlarse; no todo el mundo vale para ello. Lo mejor es establecer éste tipo de formulas de forma progresiva, alternando el desempeño del trabajo desde casa o el lugar elegido por cada trabajador, y desde la oficina para no perder el vínculo de pertenencia a un grupo en ningún momento. La red no podrá sustituir nunca el contacto humano directo y presencial, que refuerza vínculos. Muchas veces, una persona puede comenzar el contacto profesional en diversos proyectos con otras personas a través de la red. Cada una tiene su residencia física en diversas ciudades o países y, tras conocerse en persona, los vínculos y la relación, se estrechan más porque transmiten sensaciones e impresiones que se pierden en el espacio cibernético. Por ello, se deben complementar ambas facetas de trabajo.

Los empresarios tienen que aprender que no funciona el “café para todos”; se debe adaptar a los trabajadores y no dejar influenciarse por las medidas flexibilizadoras que implementen las empresas de los entornos cercanos, ya que cada compañía es distinta. Las necesidades de cada trabajador son diversas.

En un momento dado, un trabajador puede necesitar cierta flexibilidad para poder complementar el trabajo con unos estudios específicos; por el cuidado de un familiar directo; con el cuidado de una enfermedad personal; porque su pareja qué vive en otra ciudad; entre otras. Se está más tiempo en los trabajos que en casa y, por ello, hay que establecer buenos vínculos; Las personas deben sentirse a gusto y ver que las empresas se preocupan por ellas cuando lo precisan.

Es poco lo que se encuentra en Costa Rica sobre flexibilidad en el trabajo. El siguiente artículo publicado por el periódico El Financiero, habla sobre el panorama, que aún hoy en día, no ha cambiado mucho:



## EL MERCADO PRESIONA POR FLEXIBILIDAD LABORAL

Cerca de 30 empresas han empezado a experimentar con jornadas de trabajo más convenientes para los empleados.

Una revolución estremece el mundo laboral. Los empleados pasan de la oficina a la casa, los tiempos laborales cambian.

En el país, ese camino hacia la flexibilidad laboral empieza a recorrerse no por la iniciativa del Gobierno o de la legislación, sino por el andar de las empresas.

**LAS REGULACIONES ACTUALES VIENEN DE LA ÉPOCA INDUSTRIAL, PERO AHORA ESTAMOS EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO. HAY UNA DISTANCIA GRANDE ENTRE LAS NECESIDADES DE LA NUEVA ERA, PERO NO ES ALGO PARTICULAR DE COSTA RICA**

Corporaciones como Wal-Mart, Intel y Hewlett Packard utilizan modalidades flexibles.

Wal-Mart, principal empleador privado del país, refirió que no está haciendo grandes cambios. "Sin embargo, en algunos casos nos inclinamos hacia jornadas de trabajo para dar oportunidad a personas que requieren

combinar su trabajo con otras obligaciones", dijo Sergio Gallardo, gerente de recursos humanos.

Intel permite el trabajo desde la casa o una locación remota (telecommuting), el tiempo flexible (permiso para acomodar sus horas de trabajo) y el tiempo compensatorio (tiempo libre adicional, en reconocimiento por horas prolongadas de labor).

La justificación atiende a criterios personales, antes que competitivos. "Buscamos estrategias para que el empleado se sienta satisfecho y logre un balance entre su vida y los objetivos del negocio", indicó el Departamento de Asuntos Corporativos de Intel.

Hewlett Packard practica esquemas de empleados móviles, aprovechando su condición tecnológica. Alfredo Riveiro, su director de recursos humanos, considera que las leyes deben avanzar con los negocios.



“Las regulaciones actuales vienen de la época industrial, pero ahora estamos en la era del conocimiento. Hay una distancia grande entre las necesidades de la nueva era, pero no es algo particular de Costa Rica”, dijo Riveiro.

Otros son más diplomáticos y parecen más satisfechos con el modelo actual, a pesar de tener que entrar a una fuerte competencia. Tal es el caso de los bancos HSBC y Scotiabank.

Las entidades públicas han comenzado a unirse a esta práctica.

“Actualmente estamos cómodos con lo que tenemos aquí y la dejaríamos como está”, dijo Sergio Ruiz, gerente de HSBC Costa Rica, mientras Robert Pitfield, vicepresidente de Banca Internacional de Scotiabank, aseguró que lidian con las regulaciones de cada país. “No es algo que depende de nosotros”, dijo.

Aunque se dan casos flexibles en la práctica, se requiere regular la materia para evitar reclamos, advirtió Arturo Fournier, abogado laboralista.

“Yo no he tenido casos, pero escucho situaciones donde hay reclamos pero también otros donde la flexibilidad conviene a patronos y trabajadores”, dijo.



## DURO DE FLEXIBILIZAR

El país se ha mostrado relativamente ajeno a la corriente de flexibilidad laboral.

Apenas unas 30 empresas han empezado a experimentar con esquemas flexibles, según estimaciones de la Cámara de Industrias, y en el Ministerio de Trabajo no se tienen estudios ni diagnósticos de este tema.

En el campo legislativo, el movimiento fue menor. Solo un proyecto de ley se presentó para flexibilizar la jornada laboral, en el gobierno anterior, y languideció, huérfano de apoyo político.

Rescatado en la presente Asamblea por el Movimiento Libertario, el proyecto da muestras de vida. "A diferencia del pasado, presenta más afinidad con varios partidos políticos".

"Incluso se puede considerar como parte de la agenda complementaria al Cafta", comentó José Salas, asesor de la Cámara de Industrias.

El proyecto reforma cinco artículos del Código de Trabajo para regular la jornada acumulativa, anualizada y nocturna.

Esto permite esquemas de cuatro días de trabajo a la semana, empresas con jornadas continuas (no de los trabajadores, que tendrían un límite de diez horas diurnas y de siete horas nocturnas, con una extraordinaria de 12 horas).

¿Tiene sentido la reforma si ya hay casos de flexibilidad? Arturo Fournier considera que es necesaria, ya que la flexibilidad plantea ajustes en las jornadas que eventualmente afectan los salarios, se varían las normas y podría dar paso a reclamos y sanciones para patronos.

El proyecto pasó de la comisión de Sociales a la de Derechos Humanos, y aunque el ministro de Trabajo, Francisco Morales, asegura que el tema le interesa, admite que no conoce la propuesta concreta.

**SE PRESENTA COMO BENEFICIOS EXTRA, NO POR LEGISLACIÓN, SINO COMO POSIBILIDAD DE HORARIOS FLEXIBLES, SOBRE TODO EN TRABAJO POR OBJETIVOS Y PUESTOS DE GERENCIA**

El texto deberá esperar al otro año para empezar a barajarse, pero enfrenta otros obstáculos: la legislación laboral costarricense se vuelve cada vez más rígida.

En los últimos 20 años, el promedio de leyes vinculadas al mercado laboral fue de 1,8 al año,

según datos del Departamento de Servicios Parlamentarios. Pero los últimos diez, el promedio fue de 0,8 por ciento: menos de uno al año.

Quiere decir que la legislación laboral es cada vez menos tema en la Asamblea.

### **MÁS ALLÁ DE LA LEY**

Pero el tema de la flexibilidad va más allá de la voluntad política. Se trata de adaptarse a las nuevas realidades, de reaccionar al mercado laboral del mañana.

Para Ciudad (2004), "El paso de las economías cerradas hacia abiertas por la globalización, hace que políticas de intervención estatal den paso a otras, orientadas a mejorar la eficiencia económica." (entrevista dada a El Financiero)

La otra dimensión de la flexibilidad es su condición de premio. Erika Martínez, quien fuera gerente de país en Manpower, destacó que es una tendencia mundial que se acelera en Costa Rica. Martínez (2007) comentó, "Se presenta como beneficios extra, no por legislación, sino como posibilidad de horarios flexibles, sobre todo en trabajo por objetivos y puestos de gerencia" (entrevista dada a El Financiero).

## EL AYER DEL TRABAJO DEL MAÑANA

Se trata de un camino que muchos otros están recorriendo desde hace tiempo.

Según la firma consultora Deloitte (2007), “los intentos de definir la flexibilidad laboral pasan por la búsqueda de diferentes esquemas en los países desarrollados en la década de los ochentas, en la búsqueda de esquemas que permitan equilibrar vida y trabajo.”(pág. 147)

Una definición de flexibilidad laboral va dirigida hacia las acciones, con el fin de que empresas y personas, puedan responder con eficiencia a los cambios internos y externos.

Sin embargo, en América Latina el avance ha sido poco. Los estudios de Deloitte en Chile y Ecuador sugieren que las empresas que incorporan esquemas flexibles no superan el 20 por ciento.

Sin embargo, el tema también genera fuertes polémicas. Ciudad (2006) destacó que la demanda de más flexibilidad debe propiciar un cambio en la institucionalidad, pero también se debe reforzar las posiciones de las personas más débiles. “No es fácil definir el grado conveniente de flexibilidad ni cuál la institucionalidad que permite alcanzarlo”, destacó. (2006)

El tema deriva en debates intensos, entre las ventajas y críticas de esta corriente. Ciudad resaltó, que la mayor parte de las modificaciones se ha centrado en las contrataciones. En jornadas laborales, la mayoría de los países procedió a reglamentar los turnos especiales. Hay pocos cambios en materia de salarios, y en derechos colectivos, se tiende a plasmar más la autonomía colectiva, en detrimento de la intervención estatal.



## PANORAMA DEL MERCADO LABORAL EN COSTA RICA

Para muchas personas que están en busca de empleo, los últimos años no han sido buenos. El desempleo alcanzó el 10,4 por ciento, informó el Instituto Costarricense de Estadística y Censos. Eso es alrededor de 233,000 personas sin empleo. (INEC, 2013)

El porcentaje de desempleo entre mediados del 2010 y el primer trimestre de este año aumentó del 8,6% a 10,4%.

Entre las actividades que tuvieron cambios positivos están las agrícolas y las pecuarias. También la construcción registró un repunte positivo este año respecto al anterior.

La industria se mantuvo estable. El comercio presentó una leve recuperación, pero sin alcanzar la ocupación que tuvo años atrás.

Jackeline Castillo, presidenta del consejo directivo del INEC, explicó que esta medición es más efectiva por ser continua, ya que focaliza el mercado laboral en cortos plazos, así como la participación de las personas mayores de 15 años.

Castillo (2012) añade que “los patronos han tenido más cautela con la contratación de personal en sus empresas. La crisis desatada en el 2008 dejó a muchas personas sin trabajo. La capacidad ociosa de las industrias y empresas no absorbe a la mayoría de desempleados. A ello se suma el arribo de una nueva generación a la fase laboral”. (Entrevista dada a El Financiero- 2012)

### MUJERES MÁS VULNERABLES

Las mujeres siguen siendo el mayor blanco del desempleo. Aunque el mercado las considera productivas, continúan en desventaja con respecto a los hombres, tanto en salarios como en la posición que ocupan.

“Tengo meses de buscar empleo, he dejado hojas de vida en varios lugares y no me llaman. Soy profesional en Contabilidad y Finanzas y tengo mucha experiencia, sin embargo mi edad y el no hablar inglés han frenado mi contratación”, comentó Graciela Rojas, profesional desempleada.

Minor Mora, educador y profesional en redes, también tiene muchas dificultades para conseguir trabajo. Ayer buscaba oportunidad en la feria de la Universidad Hispanoamericana.

## DISCRIMINACIÓN LABORAL EN COSTA RICA

*Artículo*

*San José, 26 de Junio 2006*

*Radio Internacional Feminista RIF - FIRE Por Katerina Anfossi*

Según la investigación Liderazgos Incompletos, presentada este 26 de junio, en Costa Rica las mujeres trabajadoras enfrentan discriminación laboral en todos los estratos sociales, la cual se manifiesta abiertamente en los salarios devengados en la economía formal, los cuales son entre un 30% y un 50% menor de los que perciben los hombres por la misma actividad y jornada.

**LAS MUJERES TRABAJADORAS ENFRENTAN DISCRIMINACIÓN LABORAL EN TODOS LOS ESTRATOS SOCIALES, LA CUAL SE MANIFIESTA ABIERTAMENTE EN LOS SALARIOS DEVENGADOS**

La investigación, *Liderazgos incompletos: Factores que inhiben la agenda económica de las mujeres en Costa Rica*, realizada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD y el Instituto Nacional de las Mujeres - INAMU, confirma que las mujeres en-

frentan la carga del trabajo reproductivo como una desventaja para su incorporación y continuidad en sector de la economía, ya que como sector social no cumple con el modelo óptimo dentro de los esquemas predominantes, que según las investigadoras, facilitan el predominio de los hombres en el campo laboral en Costa Rica en el tanto "el modelo de trabajador ideal, está libre de todo tipo de responsabilidades familiares", cosa imposible para las mujeres.

Aunque sean grandes proveedoras de recursos, las mujeres no escapan al trabajo doméstico, en el cual encontramos actividades como mantenimiento del hogar, cuidado de los niños y niñas, adultos mayores, ancianos, discapacitados, trabajo voluntario, y como lo señala la investigación, un importante sector de mujeres se ubica en la categoría de atrapadas y agotadas.

Pocos son los países que reconocen el aporte del trabajo doméstico como economía reproductiva, a pesar del compromiso firmado por los 187 estados presentes en la IV Conferencia Mundial de la Mujer de Naciones Unidas en 1995. Por su parte Costa Rica estimó en 1997, aunque sin incorporarlo al Producto Interno Bruto, que el trabajo doméstico representaba un 14% del PIB.

## DOMESTICANDO EL TRABAJO PRODUCTIVO

Según la Encuesta de Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el año 2003 unos 268,500 hogares costarricenses eran sostenidos por mujeres, es decir que de cada 100 hogares, 27 de ellos estaban encabezados por mujeres jefas de hogar, las cuales cargan con el trabajo reproductivo y productivo. Es en el sector informal donde se ubican amplios sectores de mujeres, principalmente las jefas de hogar, las mujeres con niveles de escolaridad medios y bajos, las que no encuentran empleo formal o aquellas que no encuentran posibilidad de separar el trabajo de la reproducción y el trabajo generador de recursos económicos o productivo, por lo que han recurrido a combinar el ejercicio de ambos, o como se ha venido a señalar "a domesticar el trabajo productivo", lo que en la mayoría de casos no se traduce en mayores ingresos, pero en la práctica se convierte en una jornada de múltiples horas donde se entrecruzan las jornadas productivas y reproductivas, y donde perciben un 50% menos de ingresos en comparación de lo que perciben los hombres que laboran en el mismo sector.

La investigación confirma que la brecha de género en los ingresos "es más significativa en la categoría de trabajo por "cuenta propia". Ello es testimonio de la precariedad de las condiciones laborales de las mujeres en el sector informal". Así también encontramos como en la economía informal la gran mayoría de mujeres carece de seguridad social, seguros contra accidentes y derechos laborales.

Según la investigación el desempleo en Costa Rica es del 6,1% y a pesar de que las mujeres tienen una mayor escolaridad, el desempleo de estas es mayor al de los hombres, lo que significa que de cada 100 personas desocupadas, 9 son mujeres y 5 son hombres.



Según las Encuestas de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Costa Rica, a junio del 2005, las mujeres asalariadas conforman un total de 455.673.

	<b>Totales</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
<b>Total ocupados</b>	1.776.903	1.153.891	623.012
<b>Trabajo Asalariado</b>	1.268.904	813.231	455.673
<b>Trabajo por Cuenta propia</b>	334.872	215.592	119.280
<b>Patronos</b>	132.466	105.947	26.519
<b>No remunerados</b>	40.661	19.121	21.540

Dónde quedan las trabajadoras frente a los procesos de globalización y liberalización comercial

La investigación presentada aborda algunas consecuencias de la liberalización comercial y los impactos de los Tratados de Libre Comercio de las Américas en la población laboral femenina.



En la publicación *"Las Mujeres en la Agenda Económica y la Apertura Comercial: El caso Costa Rica"*, de Laura Pérez Echeverría encontramos los posibles impactos de género, entre ellos tenemos:

- » Las propuestas del ALCA no garantizan que las operaciones comerciales contribuyan a alcanzar la igualdad de género, la justicia social y el desarrollo sustentable. Más bien sistematizan la dominación creciente del libre comercio corporativo que coloca al lucro y al crecimiento económico por encima de las necesidades humanas básicas.
- » Los TLC y el ALCA, omiten un análisis diferenciado de los impactos en los sectores pobres y como lo demuestra el TLCAN, las mujeres suelen verse afectadas de forma diferenciada y en muchos casos se ha incrementado su trabajo e indigencia, deteriorando sensiblemente sus niveles de vida y de trabajo.
- » Los bajos salarios y las condiciones de discriminación presentes en las actuales relaciones laborales se convierten en "la mayor ventaja comparativa" para la inversión extranjera.
- » En el Plan de Acción de la Cumbre de las Américas del 2001, los gobiernos acordaron integrar la perspectiva de género en los programas y agendas gubernamentales. A la fecha los gobiernos y sus negociadores omitieron incorporar los efectos diferenciales que las nuevas reglas comerciales podrían traer en las mujeres, y en especial en las mujeres pobres, exacerbando las desigualdades existentes y favoreciendo nuevas opresiones.



## LA COMPETENCIA UN FACTOR DE INEQUIDAD PARA LAS MUJERES

Frente a un estado que no provee a las mujeres beneficios para facilitar su inserción en la economía, qué posibilidades de competencia podrán garantizarse para que las mujeres trabajadoras puedan competir en igualdad de condiciones, sin que ello signifique desventajas para su contratación (como jornadas menores, guarderías infantiles, horarios laborales acordes con las jornadas educativas, capacitación, etc.).

Según Jeannette Carrillo, presidenta del Instituto Nacional de las Mujeres - INAMU persisten los estereotipos de género, simbólicamente jerarquizados por lo que "existe la necesidad de poner fin a una cultura y a una educación sexista y estereotipada".

### ENTRE SUS PLANTEAMIENTOS DESTACAMOS

- » Que las políticas públicas y las acciones privadas deben contribuir a optimizar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo de modo que redunde en una mayor productividad y riqueza nacional, pero también en una plena realización de sus derechos humanos
- » Que las mujeres tienen dos o tres jornadas laborales, con lo que permiten a los hombres dedicarse exclusivamente al trabajo remunerado.
- » La reorganización de papeles familiares es necesaria para cualquier intento de mejorar la inserción laboral de las mujeres y es un terreno en el que las políticas públicas y privadas podrían avanzar.
- » Colocar en la agenda pública que sin cuidados no hay sociedad y que las mujeres no pueden seguir siendo sus únicas o principales proveedoras.
- » Para mejorar la participación de las mujeres en la riqueza y en la prosperidad se requiere hacer visible la relación y tensión entre la vida privada (o reproductiva) y la vida laboral (o reproductiva).
- » Generar una educación que no favorezca la segregación por sexos en el mercado laboral.
- » Impulsar políticas y legislaciones que garanticen la no discriminación en el mercado laboral.



## BIBLIOGRAFÍA

### OBLIGATORIA

Chiavenato. I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill ISBN 978-607-15-0560-6

### BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Chiavenato. I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Editorial McGraw-Hill, Inc. ISBN 970-10-7340-7

Dessler. G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. ISBN 6074422850

G. Bohlander C & Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª. ed. Editorial Thomson. ISBN: 9706867120

Rodríguez. J. (2007). *Administración moderna de personal*. 7ª ed. Editorial Thomson ISBN 9706864768

Wayne (2010) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-0203-9

The logo for ILUMNO, featuring the word "ILUMNO" in white, uppercase, sans-serif font. The letter "O" is replaced by a white circle with a small gap at the top. The logo is positioned on the left side of the page, centered vertically, and is set against a solid orange rectangular background. The overall background of the page is a dark blue geometric pattern of overlapping triangles and polygons, with a large, semi-transparent dark blue circle in the center.