



Organización  
Internacional  
del Trabajo



Guía para establecer

# UNA ORDENACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EQUILIBRADA



# **Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada**

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

*Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada*

Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019

ISBN 978-92-2-133849-9 (impreso)

ISBN 978-92-2-133850-5 (pdf web)

ISBN 978-92-2-133851-2 (epub)

ISBN 978-92-2-133852-9 (mobi)

Publicado también en inglés: *Guide to developing balanced working time arrangements* (ISBN 978-92-2-133239-8), 2019, y en francés: *Guide de mise en place d'aménagements du temps de travail équilibrés* (ISBN 978-92-2-133853-6), 2019.

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: [ilo.org/publns](http://ilo.org/publns).

Impreso en Suiza

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT

*Creación gráfica, concepción tipográfica, compaginación, preparación de manuscritos, lectura y corrección de pruebas, impresión, edición electrónica y distribución.*

PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

Código: CMD-JMB-REP

## Agradecimientos

---

La Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada es la culminación de casi dos décadas de actividades de investigación y asistencia técnica de la OIT acerca de la manera de elaborar y aplicar disposiciones sobre el tiempo de trabajo que beneficien tanto a los trabajadores como a los empleadores. Esta guía fue desarrollada principalmente por Jon Messenger, Jefe del del Grupo sobre las condiciones de trabajo y experto técnico de la OIT sobre la ordenación del tiempo de trabajo, con un importante apoyo técnico brindado por Paul Wallot, funcionario técnico. Shervin Tadi, experto en comunicaciones externas, proporcionó una ayuda invaluable al reestructurar la presentación de la guía a fin de hacerla más atractiva desde el punto de vista visual y más fácil de usar para el público empresarial. La sección 3 fue preparada por la OIT sobre la base de publicaciones anteriores de la OIT, incluidas las preparadas por Akima Hamandia-Güldenbergl. Por último, pero no por ello menos importante, Anne Drougard brindó un apoyo esencial en el área administrativa de edición, formato y control de calidad para la preparación y producción de la versión final de la guía. Los autores también agradecen el continuo apoyo y orientación de Philippe Marcadent, Jefe del Servicio de Mercados Laborales Inclusivos, Relaciones Laborales y Condiciones de Trabajo, en la elaboración de esta guía.

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Principios directivos para una OTT equilibrada: las cinco dimensiones del tiempo de trabajo decente</b> .....	<b>5</b>
2.1 El tiempo de trabajo saludable .....	6
2.2 Tiempo de trabajo productivo .....	7
2.3 Un tiempo de trabajo conveniente para la familia .....	8
2.4 Igualdad de género a través del tiempo de trabajo .....	8
2.5 Elección e influencia del trabajador en su tiempo de trabajo .....	9
<b>3. Cómo estructurar las distintas modalidades de OTT</b> .....	<b>13</b>
3.1 Horas extraordinarias .....	13
3.2 Trabajo por turnos, incluido el trabajo nocturno y el trabajo en los fines de semana .....	15
3.3 Sistemas de trabajo a tiempo parcial, incluido el trabajo compartido .....	18
3.4 Horarios escalonados .....	23
3.5 Semanas de trabajo comprimidas .....	24
3.6 Sistemas de promediación de horas, incluidas las horas anualizadas .....	26
3.7 Sistemas de tiempo flexible y de cuentas de ahorro del tiempo trabajado (“banco de horas”) .....	29
3.8 Trabajo compartido .....	31
<b>4. Cómo diseñar y poner en práctica una OTT de manera colaborativa</b> .....	<b>37</b>
Paso 1: Identificación .....	38
Paso 2: Diseño .....	42
Paso 3: Planificación .....	45
Paso 4: Implementación .....	48
<b>5. Conclusión</b> .....	<b>51</b>
<b>Notas</b> .....	<b>53</b>
<b>Anexo: Glosario de términos y conceptos fundamentales</b> .....	<b>55</b>

### Gráficos

Gráfico 1: Las cinco dimensiones del tiempo de trabajo decente .....	5
Gráfico 2. Qué hacer y qué no hacer para lograr un sistema equilibrado de trabajo por turnos .....	16
Gráfico 3. Ejes fundamentales a fin de garantizar trabajos a tiempo parcial de buena calidad .....	20
Gráfico 4. Ejemplos de semanas de trabajo comprimidas .....	25
Gráfico 5. El "proceso" para poner en prácticas las nuevas modalidades de la OTT .....	37
Gráfico 6. Preguntas clave para concebir una nueva OTT .....	43

# 1

## Introducción

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha desarrollado un concepto de "trabajo decente" que incluye la promoción de oportunidades para que las mujeres y los hombres puedan tener un trabajo decente y productivo, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y de dignidad humana para reducir las diferencias que existen entre las aspiraciones de trabajo de las personas y sus condiciones actuales de trabajo. En la búsqueda de la OIT hacia un trabajo decente, el énfasis en el tiempo de trabajo es un paso importante.

El tiempo de trabajo fue la esencia del primer convenio internacional del trabajo, el Convenio sobre las horas de trabajo (industria), 1919 (No. 1). Con el pasar de los años, el tiempo de trabajo continúa siendo una de las preocupaciones principales de la OIT, quien ha adoptado normas internacionales con respecto a una variedad de temas relacionados con el tiempo de trabajo, que incluyen normas que no solamente establezcan límites en las horas de trabajo, sino que también provean un mínimo de periodo de descanso semanal, vacaciones anuales pagadas, protección para los trabajadores nocturnos e igualdad de trato para los trabajadores a tiempo parcial.

Una de las preocupaciones más antiguas de la legislación del trabajo ha sido la regulación del tiempo de trabajo. Ya a principios del siglo XIX, se reconocía que trabajar demasiadas horas constituía un peligro para la salud de los trabajadores y sus familias.

En las últimas décadas, las nuevas tendencias económicas nos han conducido a horas de trabajo cada vez más diversas, descentralizadas e individualizadas. Estas tendencias han aumentado la tensión entre las necesidades y las preferencias de los trabajadores, en lo que se refiere a horas de trabajo y las exigencias de los negocios. Estos cambios incluyen, cada vez con más frecuencia, las relaciones de trabajo orientadas a resultados, la división del tiempo de trabajo en segmentos más pequeños y la expansión de las horas de apertura y de funcionamiento hacia una "economía de 24 horas". La cuestión del tiempo de trabajo reviste una importancia particular para algunas cadenas mundiales de suministro. La presión de la competencia y las prácticas en materia de adquisiciones suelen dar lugar a la ampliación excesiva de las jornadas laborales y la realización de un número considerable de horas extraordinarias.<sup>1</sup>

El primer Convenio de la OIT, adoptado en 1919, limitaba las horas de trabajo y disponía periodos adecuados de descanso para los trabajadores. Actualmente, las normas de la OIT sobre el tiempo de trabajo confieren el marco para la regulación de las horas de trabajo, de los periodos de descanso diarios y semanales y de las vacaciones anuales.

Esta nueva realidad ha suscitado nuevas preocupaciones, como las desigualdades sociales relacionadas al tiempo de trabajo, particularmente con relación al género; la capacidad de los trabajadores de equilibrar su trabajo remunerado y su vida personal; e incluso la relación entre las horas de trabajo y el tiempo de socializar. Para mejorar las condiciones de trabajo en el mundo y aumentar la competitividad de las empresas se deben abordar ciertos aspectos del tiempo de trabajo en varios niveles a fin de acabar con las “brechas” entre las horas de trabajo actuales y las preferidas por los trabajadores. Estas situaciones incluyen a aquellos trabajadores que regularmente trabajan demasiadas horas; aquellos trabajadores a tiempo parcial que prefieren trabajar más horas para aumentar sus ganancias; y finalmente aquellos trabajadores cuya primera preocupación no es la cantidad de horas trabajadas sino la manera de distribuir esas horas, como por ejemplo el trabajo en las noches, fines de semana, en horarios de turnos irregulares o rotativos.

### **Una ordenación del tiempo de trabajo (OTT) equilibrada puede beneficiar a las empresas de distintas maneras:**

- aumento de la productividad,
- reducción de los índices de ausentismo y rotación del personal;
- mejora de las actitudes y la motivación de los trabajadores; y
- empresas más sostenibles.

Esta guía está diseñada para proporcionar a los trabajadores, empleadores y gobiernos información práctica que puede ser utilizada para establecer una OTT equilibrada que beneficie tanto a los trabajadores como a las empresas. Su objetivo es explicar el concepto de OTT equilibrada, sus modalidades más utilizadas, y se presenta paso a paso una orientación práctica sobre la manera y el momento en que se pueden poner en práctica.

### **¿Cómo utilizar esta guía?**

Esta *Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada* tiene la finalidad de servir de herramienta a todo tipo de empresa, en particular, a las empresas medianas y grandes, para que lo utilicen a la hora de modificar o establecer una nueva OTT.

En la sección 2, se esbozan los principios directivos para establecer una OTT equilibrada y se examinan cinco dimensiones necesarias para incorporar el tiempo de trabajo decente en una empresa. La sección 3 ofrece un enfoque práctico para la implementar el tiempo de trabajo decente y examina las modalidades de OTT modernas. Por último, la sección 4 ofrece sugerencias concretas y prácticas sobre cómo estructurar y aplicar las modalidades de OTT (horarios de trabajo) según los principios del “tiempo de trabajo decente”.



Es importante señalar que la variedad de horarios de trabajo que existen puede beneficiar tanto a los trabajadores como a los empleadores. La OTT adecuada para una empresa y sus trabajadores puede variar considerablemente y dependerá de las circunstancias de cada empresa. Es sumamente importante realizar un examen exhaustivo de las necesidades de la empresa y los trabajadores cuando se introduce o se modifica una OTT.

## 2

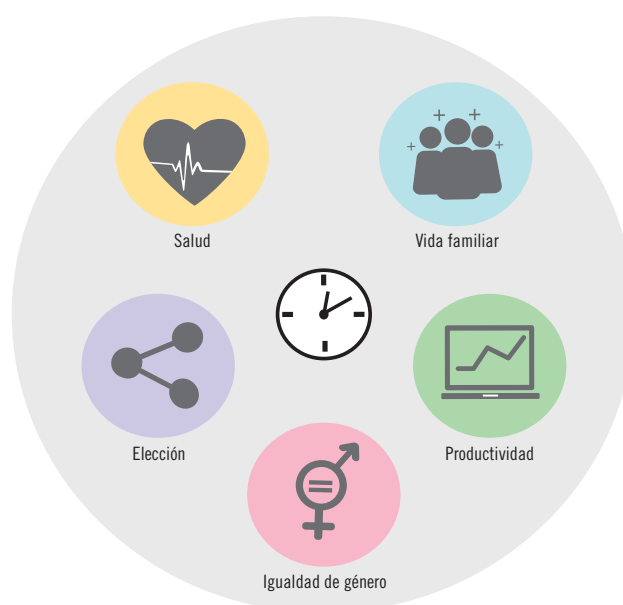
# Principios directivos para una OTT equilibrada: las cinco dimensiones del tiempo de trabajo decente

Con respecto a estas normas internacionales del trabajo relacionadas con el tiempo de trabajo (por ejemplo, las horas de trabajo, el descanso semanal, las vacaciones anuales pagadas, el trabajo nocturno, el trabajo a tiempo parcial, la protección de los trabajadores con responsabilidades familiares) y en las conclusiones de investigaciones recientes sobre el tiempo de trabajo y sus efectos, la OIT ha identificado cinco dimensiones del trabajo decente en relación al tiempo de trabajo, o “tiempo de trabajo decente”.

Estas cinco dimensiones son:

- promover la salud y la seguridad;
- aumentar la productividad y la sostenibilidad de las empresas;
- ser conveniente para la familia para mejorar el equilibrio entre el trabajo y su vida privada;
- promover la igualdad de género; y
- facilitar la elección y la influencia del trabajador en sus horas de trabajo.

### Gráfico 1: Las cinco dimensiones del tiempo de trabajo decente



Estas cinco dimensiones del tiempo de trabajo decente sirven de base para concebir una OTT (horarios de trabajo) que logre un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las exigencias de las empresas.



## 2.1 El tiempo de trabajo saludable

Generalmente los trabajadores no prefieren las largas jornadas y los horarios de trabajo no habituales, como el trabajo en la noche, ya que tienen efectos adversos para su salud y para la seguridad en el lugar de trabajo.<sup>2</sup> Los efectos de las jornadas laborales largas o atípicas no se limitan a los trabajadores individuales, sino que también afectan a sus familias y a la sociedad en general.<sup>3</sup> Las largas horas de trabajo también representan un costo financiero importante para las empresas debido al creciente número de accidentes en el lugar de trabajo, por ejemplo.<sup>4</sup>

El Convenio de 1919 sobre las horas de trabajo (industria) (No. 1) y en el Convenio de 1930 sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas) (No. 30) enfatizan la protección de la salud de los trabajadores a través de las limitaciones de las horas de trabajo; ambos convenios señalan un límite de horas de trabajo normales (con ciertas excepciones). El principio esencial de esta dimensión del “tiempo de trabajo decente” es que las horas de trabajo no saludables no deben ser un medio para aumentar las ganancias de la empresa, principio básico de la Directiva de la UE sobre el tiempo de trabajo.

Cada vez hay más indicios que señalan los efectos adversos de las largas jornadas de trabajo en la salud humana y en la seguridad en el lugar de trabajo. Varios estudios coinciden en que las largas jornadas de trabajo producen efectos negativos a corto y a largo plazo.

Las reacciones agudas incluyen reacciones fisiológicas, tales como mayores niveles de estrés, fatiga y desórdenes del sueño, así como también hábitos malsanos como el fumar, el

### Beneficios de una ordenación saludable del tiempo de trabajo para trabajadores y empresas

- Menor nivel de estrés
- Mejores hábitos de sueño y estilo de vida
- Disminución del riesgo de enfermedades cardiovasculares, desórdenes gastrointestinales y reproductivos, trastornos del sistema osteomuscular, infecciones crónicas y enfermedades mentales
- Disminución de la cantidad de accidentes y lesiones en el lugar de trabajo
- Mayor productividad
- Aumento de la de la satisfacción y motivación en el trabajo
- Menores índices de ausentismo y de rotación de personal

abuso de alcohol, una dieta irregular y falta de ejercicio. Los efectos a largo plazo incluyen un incremento de la incidencia de enfermedades cardiovasculares, desórdenes gastrointestinales y reproductivos, trastornos del sistema osteomuscular, infecciones crónicas y enfermedades mentales.<sup>5,6,7</sup> Además de estas consecuencias para la salud, es evidente que los horarios con largas horas de trabajo reducen la seguridad en el lugar de trabajo, ya que el riesgo de accidentes y lesiones de trabajo aumentan con una mayor duración del horario de trabajo, una situación que tiene un costo financiero importante para las empresas y que puede evitarse fácilmente.<sup>8</sup>

Las habituales largas horas de trabajo (es decir, trabajar regularmente más de 48 horas semanales) no solamente afectan adversamente la salud y la seguridad de la plantilla laboral, sino que también afectan la productividad individual de los trabajadores y de la empresa en su conjunto.<sup>9</sup> Los trabajadores que habitualmente tienen jornadas de trabajo demasiado largas muestran una reducida productividad por hora debido a una mayor fatiga, y aquellos con largas horas y/o grandes cargas de trabajo muestran disminución de la satisfacción y motivación en el trabajo y mayores índices de ausentismo y de rotación de personal. Eventualmente estos factores resultan en costos adicionales de contratación y de formación para los empleadores

El tiempo de trabajo debería estructurarse de manera que promueva la seguridad y la salud. Las políticas que se necesitan incluyen: límites en las horas de trabajo diarias y semanales de conformidad con los Convenios núms. 1 y 30; períodos mínimos de descanso de conformidad con los Convenios núms. 14 y 106 sobre el descanso semanal; protección para los trabajadores nocturnos de conformidad con los Convenios del trabajo nocturno (No. 171, el más reciente); y salarios adecuados que permitan cubrir los gastos esenciales.



### 2.2 Tiempo de trabajo productivo

El “tiempo de trabajo decente” es también el tiempo de trabajo productivo. Cada vez más empresas reconocen que promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de sus empleados no es solamente “lo que se debe hacer” sino que puede ser también una estrategia para mejorar el rendimiento individual e institucional. Desde hace mucho tiempo, existe evidencia que relaciona la reducción de las horas de trabajo con una mayor productividad (producción por hora trabajada). Este aumento de productividad resulta no solo de factores fisiológicos, como menos fatiga, sino también de una mejora en las actitudes y la motivación de los trabajadores.<sup>10</sup>

Mejorar la OTT puede tener efectos que realzan la productividad, similares a los efectos de un salario de eficiencia (salarios más altos que el equilibrio del mercado). Con estos cambios, los trabajadores tienen más tiempo para descansar y recuperarse después del trabajo. De esta manera, pueden mejorar su salud mental y física, ya que están más alertas durante las horas de trabajo, y así mejora su productividad y rendimiento en general. Existe una considerable evidencia empírica que indican que la reducción de las jornadas de trabajo

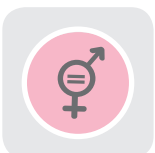
demasiado largas, normalmente relacionadas con cambios en la organización, métodos de producción y factores similares, han resultado en aumentos substanciales de la productividad a lo largo de los años.<sup>11</sup> Puesto que las largas horas de trabajo están directamente relacionadas al ausentismo, una reducción de estas puede beneficiar a las empresas con una reducción del ausentismo.<sup>12,13</sup>



### 2.3 Un tiempo de trabajo conveniente para la familia

La tercera dimensión del “tiempo de trabajo decente” implica proveer a los trabajadores con el tiempo y la flexibilidad que necesitan para manejar sus responsabilidades familiares, según el principio establecido por el Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (No. 156). En particular, las medidas para que el tiempo de trabajo sea compatible con la vida familiar deben ser diseñadas para satisfacer las necesidades de los padres, mujeres y hombres, de tener suficiente tiempo para ocuparse de su familia diariamente. Permitir que los individuos ajusten sus horarios de trabajo de forma flexible para cumplir con estas obligaciones familiares esenciales, beneficia a los trabajadores y a sus familias, así como también a la sociedad en conjunto.

La cantidad de horas de trabajo es uno de los principales factores que determinan si el trabajo de una persona es compatible con sus obligaciones familiares y, en general, con su vida privada. Por ejemplo, una reciente investigación en Europa ha concluido que las principales condiciones de trabajo que reducen la compatibilidad entre el trabajo y la familia son las largas horas de trabajo semanales y las horas “atípicas” de trabajo en las tardes, en las noches y en los fines de semana.<sup>14</sup> Las horas de trabajo “inflexibles” y el limitado servicio de cuidado infantil tienden a reforzar la tradicional división del trabajo en los hogares “el hombre produce el ingreso y la mujer se encarga de la casa”, y crea dificultades para combinar el trabajo remunerado y las responsabilidades familiares. Más allá de esto, las horas de trabajo atípicas en las tardes, en las noches y en los fines de semana, así como también las impredecibles variaciones de las horas de trabajo, aumentan la posibilidad de que hombres y mujeres tengan conflictos entre el trabajo y la familia.<sup>15</sup> Por esta razón, es necesario que la OTT permita adecuar las horas de trabajo según las necesidades familiares del trabajador, sin afectar negativamente a las empresas o incluso hasta mejorándolas.



### 2.4 Igualdad de género a través del tiempo de trabajo

La cuarta dimensión del “tiempo de trabajo decente” implica la utilización del tiempo de trabajo como una herramienta para promover la igualdad de género. Varias normas internacionales de trabajo establecen el principio de igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres en el mundo laboral, más precisamente, el Convenio sobre discriminación (empleo y ocupación), 1958 (No. 111), y el Convenio sobre la igualdad de remuneración, 1951 (No. 100).

Estos convenios de la OIT establecen como principio fundamental la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, principio que hoy permanece en el centro del Programa de Trabajo Decente de la OIT. El objetivo global de favorecer la igualdad de género necesita también ser aplicado en el tiempo de trabajo e integrado en la amplia gama de políticas sobre el tiempo de trabajo para asegurar que las políticas diseñadas para favorecer otros objetivos del trabajo decente no tengan inesperadamente un impacto negativo en la igualdad de género.

A pesar de la creciente presencia de la mujer en plantilla laboral, la segregación por género en el mercado laboral, así como también la división del trabajo por género en la sociedad, es una característica que persiste en casi todos los países.<sup>16, 17</sup> En los países industrializados así como en los países en desarrollo, la mujer aún se encarga de gran parte del trabajo doméstico y cuidado infantil, mientras que son pocos los hombres que reducen significativamente sus horas de trabajo remunerado para tomar parte en estas responsabilidades.<sup>18</sup> Usualmente, esta situación lleva a la mujer a optar por una OTT u horarios de trabajo tales como trabajos de tiempo parcial, de fin de semana e incluso horarios en la noche, que se adecuan mejor a sus obligaciones domésticas.

Más allá de esto, ciertos factores del tiempo de trabajo, como las largas horas u horarios impredecibles, incitan aún más a la segregación por género, lo que crea barreras para la entrada al mercado laboral y el crecimiento profesional.<sup>19</sup> Para promover la igualdad de género, las políticas sobre el tiempo de trabajo deben cumplir su parte para que la mujer esté en pie de igualdad con el hombre (ej.: niveles de las posiciones, avance de la carrera profesional, etc.) y permitir que ambos combinen el trabajo remunerado, las responsabilidades familiares, y la formación permanente.<sup>20</sup>



### 2.5 Elección e influencia del trabajador en su tiempo de trabajo

La quinta y última dimensión del “tiempo de trabajo decente” ofrece a los trabajadores cierto grado de elección o influencia en relación con su tiempo de trabajo, teniendo en cuenta sus necesidades y preferencias. El aumento de las exigencias del trabajo durante todas las horas del día, todos los días de la semana, es una realidad emergente en la tendencia hacia una “economía de 24 horas”. Estas exigencias, como la de contar con una extensa disponibilidad (ej.: todos los días de la semana), periodos de trabajo muy irregulares o el trabajo a pedido, y tener disponibilidad a corto plazo son algunas de las condiciones modernas de trabajo menos favorables debido a las interrupciones substanciales que crean en la vida de los individuos.<sup>21, 22</sup> Mientras estos son tal vez ejemplos extremos, sirven para resaltar la importancia de dar al trabajador la posibilidad de elegir o influenciar sus horas de trabajo a fin de tener un “tiempo de trabajo decente”.

Aumentar el poder de los trabajadores para elegir o influenciar su tiempo de trabajo significa ampliar la gama de oportunidades para que los trabajadores estructuren su trabajo y sus actividades personales. Este objetivo puede impulsarse de dos maneras:

1. La cantidad de opciones de tiempo de trabajo disponibles para los trabajadores debe aumentar, de manera que los trabajadores puedan elegir de un “menú” de alternativas.
2. Se puede permitir que los trabajadores tengan una influencia directa en la duración y los acuerdos de las horas de trabajo.

Una mejor OTT puede generar efectos motivacionales en los trabajadores para que utilicen su energía de forma más eficiente. Sin embargo, estos efectos solo se producen si hay una relación positiva entre los trabajadores y los directores, lo que puede aumentar las sinergias entre una mejor OTT y mayor productividad.

Las modalidades de OTT flexible, tales como “flexi-time” y las semanas de trabajo comprimido han demostrado efectos positivos en la motivación y la actitud de los trabajadores si se respetan ciertos parámetros (para más información, ver secciones 3.5 y 3.7).<sup>23</sup> Estas mejoras en la actitud y motivación se pueden traducir en un mejor “objetivo principal” para las empresas. A través de una revisión de literatura sobre los efectos de una OTT flexible, se encontraron beneficios para las empresas, ya que estos acuerdos disminuyen las llegadas tarde y el ausentismo, y asimismo mejoran el proceso de contratación y retención de los empleados.<sup>24</sup>

Finalmente, algunos estudios indican que tal vez el factor más importante no es la OTT, sino la capacidad de los trabajadores de elegir el acuerdo, que es lo que tiene mayor impacto en el rendimiento del trabajador y, por lo tanto, en la productividad de la empresa.<sup>25</sup> A este respecto, es indispensable destacar la pertinencia del valor del diálogo social y de la negociación colectiva para proporcionar un marco colectivo en el que las preferencias individuales de los trabajadores puedan coincidir con los objetivos de la empresa.

### Crear una situación en beneficio de todas las partes

Si se estructura apropiadamente, una OTT “flexible” puede beneficiar a empleadores y trabajadores. Generalmente, los trabajadores aprecian la flexibilidad para manejar sus horas de trabajo diarias y semanales, y consideran que es un aspecto importante para mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Para los empleadores, por el contrario, los horarios de trabajo flexibles pueden ser una medida para adaptar las variaciones de carga de trabajo, mejorar la motivación y el rendimiento, reducir el ausentismo y la rotación de personal, así como para minimizar los costos. Las aspiraciones de ambas partes no siempre coinciden; por lo tanto, el grado de flexibilidad depende en gran parte de la implementación real de la OTT a nivel empresarial.<sup>26</sup>

Es importante enfatizar el hecho de que dar a los trabajadores una mayor capacidad de elegir y de influir en sus horas de trabajo, no significa una completa individualización de las decisiones sobre el tiempo de trabajo, o que esta decisión se puede hacer completamente a nivel personal. Un alto grado de apoyo social es esencial para aumentar la “capacidad del tiempo de trabajo” de los trabajadores, es decir la gama real de opciones de las cuales ellos pueden elegir.<sup>27</sup> Este apoyo social puede venir de las organizaciones de trabajadores y la



egociación colectiva y a través de métodos que incluyan leyes que fortalezcan a los sindicatos como, por ejemplo, la independencia, el reconocimiento y el derecho de huelga.

Las modalidades de OTT que toman en cuenta las preferencias de los trabajadores y de los empleadores, como se sugiere en la Recomendación sobre la reducción de la duración del trabajo, 1962, (No. 116), pueden adoptarse a nivel nacional, sectorial y empresarial. Por ejemplo, en varios países europeos se ha introducido legislación que fortalece la influencia del trabajador al permitir acuerdos colectivos para implementar o modificar las normas del tiempo de trabajo. Leyes que han sido promulgadas en varios países, como en los Países Bajos, Alemania y el Reino Unido, que conceden a los trabajadores individuales el derecho de solicitar cambios en sus horas de trabajo. A nivel empresarial, los esquemas de tiempo

### Puntos clave

En esta sección encuentra las cinco dimensiones del tiempo de trabajo que sirven de base para lograr una OTT equilibrada (tanto para el empleado como para la empresa).

**Tiempo de trabajo saludable:** Las empresas deben evitar jornadas laborales no saludables y largas horas de trabajo afin de prevenir efectos negativos a corto y largo plazo sobre la salud, incremento del riesgo de accidentes, aumento de los índices de ausentismo y disminución de la productividad.

**Tiempo de trabajo productivo:** La ordenación del tiempo de trabajo decente, en especial la reducción de las largas horas de trabajo, conducen a un incremento de la productividad. Al tener más tiempo para descansar después del trabajo, los empleados están más alertas, más motivados y son más productivos.

**Tiempo de trabajo conveniente para la familia:** Las largas horas de trabajo semanales y las horas de trabajo atípicas en las tardes, en las noches y en los fines de semana reducen la compatibilidad entre el trabajo y la familia. La flexibilidad para manejar sus horas de trabajo permite a los trabajadores dedicarse a su vida personal, lo que puede mejorar el desempeño tanto individual como institucional.

**Igualdad de género a través del tiempo de trabajo:** Las políticas del tiempo de trabajo deben promover la igualdad de género a través de medidas imparciales para el hombre y la mujer, así como también deben asegurar que las políticas que avanzan en otras dimensiones del trabajo decente no afecten negativamente la igualdad de género.

**Elección e influencia del trabajador en su tiempo de trabajo:** ofrecer a los trabajadores un mayor grado de flexibilidad para organizar sus horarios de trabajo crea una situación que beneficia tanto a empleadores como empresas. Los acuerdos flexibles del tiempo de trabajo como “flexi-time” y las semanas de trabajo comprimido han demostrado efectos positivos en la motivación y la actitud de los trabajadores.



flexible y las cuentas de ahorro del tiempo trabajado (“cuentas de tiempo”) que permiten a los trabajadores acumular “créditos” para utilizarlos posteriormente, son herramientas que tienen el potencial de ofrecer a los trabajadores una cantidad importante de influencia en sus horas de trabajo.

Para constatar los beneficios descritos, se requiere que las empresas implementen modalidades innovadoras de la OTT que busquen maneras de combinar la eficiencia en los negocios con una mayor influencia del trabajador en sus horas de trabajo. Estas modalidades de OTT flexible que buscan equilibrar los intereses de los trabajadores con las exigencias de los negocios han sido particularmente exitosas.<sup>28</sup> Para lograr este equilibrio, las empresas deben hacer un intento consciente de alinear sus objetivos y estrategias con las necesidades y preferencias de los trabajadores de manera que se reafirmen mutuamente.

# 3

## Cómo estructurar las distintas modalidades de OTT

Como se explica en la sección 2, una OTT innovadora que equilibre las necesidades de trabajadores y empresas no ocurre por casualidad, es necesario un esfuerzo consciente para concebir y poner en práctica esta ordenación. Esta sección de la guía ofrece sugerencias prácticas sobre cómo estructurar las distintas modalidades de OTT (horarios de trabajo) según los principios del “tiempo de trabajo decente”.

### 3.1 Horas extraordinarias

Las horas extraordinarias es un método para aumentar el número de horas de trabajo diario o semanal. Cabe señalar que las horas extraordinarias no son en sí mismas una modalidad de OTT; son solo una prolongación de las horas de trabajo. En la práctica, hay distintas definiciones de las horas extraordinarias. Sin embargo, el uso de horas extraordinarias puede afectar prácticamente todas las modalidades de OTT que se examinaron en esta guía.

En primer lugar, determinar si el tiempo trabajado se considera horas extraordinarias varía en función del contexto institucional que se considere. Cabe partir, por ejemplo, de:

- las horas obligatorias de trabajo diarias o semanales definidas en la legislación laboral;
- las horas de trabajo contractuales o convenidas contractualmente;
- las horas de trabajo habituales.

En segundo término, en la práctica, las horas extraordinarias no siempre guardan relación con la remuneración o al menos no así con la remuneración adicional, razón por la cual en los estudios sobre horas extraordinarias suele distinguirse entre horas extraordinarias remuneradas y no remuneradas.

Las normas sobre las horas extraordinarias establecen dos tipos de límites. Primero, establecen un tiempo máximo de trabajo normal, “horas normales de trabajo”, que se define como el punto a partir del cual el tiempo de trabajo se considera horas extraordinarias. En segundo lugar, el tiempo máximo de trabajo total, en particular, las horas extraordinarias. Las limitaciones con respecto al tiempo de trabajo y las horas extraordinarias pueden ampliarse temporalmente en el marco de distintas modalidades de OTT.

El Convenio sobre las horas de trabajo (industria), 1919 (No. 1) introdujo una duración normal máxima del trabajo de ocho horas por día y de 48 horas por semana como norma internacional. En casos excepcionales, se permite que el tiempo de trabajo supere estos límites, mientras se respeten los máximos diarios y semanales.

## Límite máximo a las horas de trabajo semanales (incluidas las horas extraordinarias)

- En Europa y la Comunidad de Estados Independientes, la mayor parte de los países establecen un horario de trabajo máximo semanal de 48 horas.
- En África y en la región de las Américas y el Caribe, la mayor parte de los países han establecido límites máximos de horas de trabajo por semana que oscilan entre 49 y 59 horas.
- Oriente Medio y Asia y el Pacífico cuenta con disposiciones legislativas que permiten el establecimiento de límites de 60 horas o más por semana.<sup>29</sup>

A nivel nacional, las horas extraordinarias están reguladas por una serie de restricciones legales y acuerdos colectivos. El alcance de los modelos de gobernanza y los procedimientos, que los empleadores deben adoptar antes utilizar horas extraordinarias, varían considerablemente entre los distintos países.

Limitar la frecuencia de las largas horas de trabajo es esencial si el trabajo de horas extraordinarias debe ser correctamente equilibrado dentro de cualquier OTT. La frecuencia de las largas horas de trabajo a menudo se regula a través de instrumentos legales, pero incluso cuando no existen restricciones legales sobre las horas extraordinarias, es crucial para las empresas limitar las horas extraordinarias debido a los efectos negativos sobre el bienestar de los trabajadores y el rendimiento de la empresa. Las jornadas diarias prolongadas suelen guardar relación con los efectos agudos del cansancio tales como un mayor riesgo de error y accidente. Los horarios semanales prolongados suelen venir acompañados de cansancio agudo y crónico, lo que puede resultar en problemas de salud tales como enfermedades cardiovasculares y problemas de salud mental (por ejemplo, depresión). Desde las perspectivas de las empresas, los horarios reducidos generalmente están asociados a más productividad horaria y un mejor desempeño laboral.

Cabe señalar no solo la cuestión de la limitación de las horas extraordinarias, sino también la cuestión de su remuneración. Aunque la presente guía se centra básicamente en la OTT, hay una considerable superposición de los problemas planteados por el tiempo de trabajo y los salarios, especialmente por el hecho que las horas extraordinarias y los pagos correspondientes son con frecuencia un elemento sustancial de la remuneración total del trabajador y las primas asociadas a las horas extraordinarias pueden desalentar a que las empresas recurran a una excesiva cantidad de horas extraordinarias. En virtud del Convenio de la OIT sobre las horas de trabajo (industria), 1919 (No. 1), la tasa de salario de las horas extraordinarias se aumentará por lo menos en un 25 por ciento con relación al salario normal. El pago aplicable a las horas extraordinarias del 50 por ciento o más por encima del salario regular es la norma en muchos países y puede aumentar progresivamente con el número de horas adicionales trabajadas. En países sin aumento universal, la mayoría tiene una legislación a nivel de los sectores e industrias que permiten estipular un aumento en

cuanto a la remuneración de las horas extraordinarias, por ejemplo, en India, mientras que otros cuentan con negociaciones colectivas a escala nacional que establecen estos niveles, por ejemplo, Dinamarca y Suecia.<sup>30</sup>

Sin embargo, las horas extraordinarias no siempre se compensan en efectivo. Si bien en la UE el 35 por ciento de los establecimientos remuneran estas horas en efectivo, otro 23 por ciento las compensan con tiempo libre y un 37 por ciento utiliza en cierta medida ambas formas de compensación.<sup>31</sup> En el 4 por ciento de los establecimientos de la UE, las horas extraordinarias no se compensan de modo alguno, como ocurre especialmente en los establecimientos con un elevado porcentaje de trabajadores que ocupan puestos “altamente calificados”, ya que las horas de trabajo no remuneradas son un fenómeno muy común entre el personal directivo y profesionales de nivel superior, muchos de los cuales se encuentran en escalas salariales que exigen efectuar una cierta cantidad de trabajo en horas extraordinarias.



#### Consejos prácticos para las horas extraordinarias:

Las horas extraordinarias deberían estar:

- *limitadas* en cuanto a los horarios diarios y semanales, y *no rutinarias*
- debidamente compensadas, ya sea en efectivo, con tiempo libre compensatorio o una combinación de estas dos formas de compensación, según corresponda; y
- distribuidas de manera equitativa entre los trabajadores para reducir los efectos adversos de una cantidad excesiva de horas de trabajo.

### 3.2 Trabajo por turnos, incluido el trabajo nocturno y el trabajo en los fines de semana

El trabajo por turnos es una manera de organizar el tiempo de trabajo en la que los trabajadores se van sucediendo en el lugar de trabajo, de tal modo que el establecimiento pueda funcionar más allá del horario laboral de cada trabajador en diferentes momentos del día.<sup>32</sup> El trabajo por turnos permite a las empresas extender su horario de funcionamiento más allá del horario laboral de cada trabajador y responder así más adecuadamente a los períodos punta de demanda (por ejemplo, el “apilamiento” de múltiples turnos de trabajo a tiempo parcial en el comercio al por menor).



Aunque los sistemas de trabajo por turnos pueden adoptar un número de formas prácticamente infinito, se dividen en dos categorías básicas: el sistema de turnos fijos, en cuyo marco un determinado grupo de trabajadores trabaja siempre en el mismo turno, y el sistema de turnos rotatorios, según los cuales los trabajadores se asignan a turnos de trabajo que varían regularmente a lo largo del tiempo y “se rotan” las 24 horas del día (por ejemplo, de turnos de la mañana a las primeras horas de la tarde y de las últimas horas de la tarde a la noche).

Entre estos sistemas los más comunes son los de dos turnos fijos (mañana/primeras horas de la tarde, y primeras horas de la tarde/últimas horas de la tarde) y el de tres turnos fijos (mañana, primeras horas de la tarde/últimas horas de la tarde, y noche). Si una empresa funciona 24 horas al día durante los siete días de la semana (es decir, 168 horas del tiempo de funcionamiento de una empresa), el trabajo por turnos se considera “continuo”.

Con frecuencia, dicho trabajo se basa en tres turnos fijos de 8 horas por turno o en turnos rotatorios alternativos, pero también en dos turnos, puesto que es cada vez más frecuente que las empresas y otras organizaciones, incluso los centros de salud establezcan turnos de 12 horas. Dicho trabajo continuo exige, por su propia naturaleza, que al menos algunos grupos de trabajadores trabajen de noche o durante el fin de semana. Los efectos específicos del trabajo por turnos guardan estrecha relación con la composición sectorial de las economías nacionales y se hacen sentir, especialmente, en industrias tales como atención de salud y asistencia social, hoteles y restaurantes, industrias manufactureras, transporte y almacenamiento, y comunicaciones.<sup>33</sup>

Los sistemas de trabajo por turnos están determinados por el marco jurídico y normativo general sobre el tiempo de trabajo en un país. Por ejemplo, la limitación de la duración del tiempo de trabajo diario y semanal; y la normativa sobre las horas extraordinarias, el trabajo nocturno y el trabajo en los fines de semana. Hay casi una cantidad infinita de sistemas de trabajo por turnos y modalidades de turnos, por lo que no es posible describir la manera en que se estructuran todos ellos en esta guía. No obstante, existen algunas prácticas fundamentales acerca del diseño de trabajo por turnos que cualquier sistema de trabajo por turnos debería seguir. A continuación, se resumen estas prácticas:

### Gráfico 2. Qué hacer y qué no hacer para lograr un sistema equilibrado de trabajo por turnos

 <b>Qué hacer</b>	 <b>Qué no hacer</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar un período de ciclos cortos con turnos rotativos (horarios de trabajo)</li><li>• Limitar la duración de los turnos hasta un máximo de doce horas, incluidas las horas extraordinarias</li><li>• Limitar los días de trabajo consecutivos a un máximo de 6 días; o a menos días si los turnos son largos (&gt; 8 horas por turno)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evitar intervalos breves entre turnos (llamados "resultados rápidos"); garantizar un período de descanso mínimo entre turnos (es decir, once horas consecutivas).</li><li>• Las horas de entrada muy tempranas (por ejemplo, 6 de la mañana) no son óptimas, considere horas de entrada posteriores (7-8 de la mañana).</li></ul>

### 3. Cómo estructurar las distintas modalidades de OTT

- Al pasar del turno diurno a un turno de noche, asegurarse de que los trabajadores puedan tener dos noches completas de sueño.
  - Brindar a los trabajadores la posibilidad de elegir entre los turnos disponibles en función de sus necesidades y preferencias individuales y, de ser posible, permitirles determinar la duración de sus pausas de descanso.
  - Incorpore los fines de semana libres regulares en el horario de trabajo por turnos; los trabajadores individuales deben tener algunos fines de semana libres dentro de un mínimo de dos días completos de descanso.
  - Evaluar las necesidades de los trabajadores individuales, por ejemplo, su estado de salud, su situación personal (por ejemplo, responsabilidades familiares) y sus diferencias individuales (por ejemplo, si prefiere trabajar de mañana o por las tardes), y tratar de adaptar el trabajo por turnos que se le asigne en función de estas necesidades.
- Evite los cambios de turno a primera hora de la mañana.
  - Evite el uso del trabajo nocturno para reducir los riesgos de salud y seguridad asociados con el trabajo nocturno.
  - Los trabajadores individuales deben trabajar tan pocas noches seguidas como sea posible.
  - Evite especialmente los turnos nocturnos permanentes, excepto en condiciones críticas de seguridad, en cuyo caso es necesario realizar un ajuste circadiano completo (reloj corporal).

Estas modalidades de turnos exigen que los trabajadores trabajen regularmente en horarios que no se limitan a una semana laboral normal. Hay que señalar por otra parte que los turnos nocturnos pueden acarrear efectos muy desfavorables en términos de seguridad y salud en el trabajo (SST), ya que hacen necesario que los trabajadores realicen sus actividades contrarrente de su reloj biológico. El Convenio sobre el trabajo nocturno, 1990 (No. 171), que estipula una serie de medidas de protección en favor de los trabajadores de noche, define el trabajo nocturno como “todo trabajo que se realice durante un período de por lo menos siete horas consecutivas, que abarque el intervalo comprendido entre medianoche y las cinco de la mañana” (artículo 1, a).

El trabajo de fin de semana es todo aquel que se realiza en días normales de descanso. Si bien en un gran número de países occidentales por fin de semana se entiende el domingo o sábado, en la mayoría de los países árabes el día de descanso semanal es tradicionalmente

el viernes. En la medida en que el trabajo durante el fin de semana está permitido, generalmente se compensa con pagos adicionales o "primas" además del salario normal. Esto es lo que sucede en muchos países industrializados donde el horario de apertura y el tiempo de funcionamiento de la maquinaria se ha extendido hasta el fin de semana. El Convenio No. 14 (1921) y No. 106 (1957) sobre el descanso semanal prevén al menos 24 horas de descanso ininterrumpido durante un período de siete días. Siempre que sea posible, se debe conceder al menos un día de descanso a todos los empleados de una empresa y debe coincidir con las tradiciones y costumbres del país.



### Consejos prácticos para el trabajo nocturno y los turnos rotativos

En el caso de **trabajo nocturno**, es necesario:

- Poner a disposición de los trabajadores nocturnos las instalaciones necesarias (por ejemplo, cantinas y primeros auxilios).
- Modificar el ambiente de trabajo para simular el día y promover el estado de alerta (por ejemplo, iluminación y temperatura adecuada).
- Asegurarse de que se disponga de transporte adecuado y seguro hacia y desde el lugar de trabajo.
- Proporcionar a los trabajadores nocturnos controles médicos periódicos (evaluaciones médicas). Si algún problema de salud comienza a desarrollarse a partir del trabajo nocturno, deben cambiarse al trabajo diurno.
- No permitir que mujeres embarazadas y lactantes trabajen en el turno noche.

En el caso de **turnos rotativos**, es necesario:

- Adelantar los turnos (en el sentido de las agujas del reloj), no retrasarlos (en sentido contrario a las agujas del reloj).
- Favorecer la rápida rotación de turnos.
- Evite los horarios de turnos irregulares (maximice la regularidad de los horarios).
- Proporcionar plazos de preaviso mínimos, períodos frecuentes de descanso de al menos 11 horas entre turnos.

## 3.3 Sistemas de trabajo a tiempo parcial, incluido el trabajo compartido

En el Convenio sobre el trabajo a tiempo parcial, 1994 (No. 175), el término "trabajador a tiempo parcial" se define como todo trabajador asalariado cuya actividad laboral tiene una duración normal inferior a la de los trabajadores a tiempo completo en situación



comparable. Esta definición jurídica del trabajo a tiempo parcial y aparece reflejada, por ejemplo, en la Directiva sobre el trabajo a tiempo parcial de la UE. A efectos estadísticos, suele definirse al trabajo a tiempo parcial como un número específico de horas. El límite que determina si son trabajadores a tiempo completo o a tiempo parcial varía según los países, pero en general es entre 30 y 35 horas por semana.

El Convenio sobre el trabajo a tiempo parcial de la OIT tiene por finalidad promover el acceso al trabajo a tiempo parcial, productivo y libremente elegido y promover el principio de igualdad de trato entre los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores a tiempo completo en lo relativo:

- al derecho de sindicación, al derecho de negociación colectiva y al derecho de actuar en calidad de representantes de los trabajadores;
- a la seguridad y la salud en el trabajo,
- a la discriminación en materia de empleo y ocupación.
- a las tasas salariales mínimas por hora y los regímenes de seguridad social establecidos por ley, y
- a la protección de la maternidad, la terminación de la relación de trabajo, las vacaciones anuales pagadas y días feriados pagados, y la licencia por enfermedad

En 1997, la UE adoptó la Directiva sobre el trabajo a tiempo parcial que tiene un contenido similar al del Convenio de la OIT y que también incorpora el principio de igualdad de trato para los trabajadores a tiempo parcial. Asimismo, la Directiva sobre el trabajo a tiempo parcial de la UE especifica que los empleadores deberían considerar las solicitudes de los trabajadores para pasar de un trabajo a tiempo completo a un trabajo a tiempo parcial.

Las modalidades del trabajo a tiempo parcial varían en gran medida, no solo en relación con el número de horas trabajadas, sino también su distribución a lo largo del día, la semana, el mes y el año. El trabajo a tiempo parcial se puede organizar de diferentes maneras, pero el “modelo” más común es el que establece algunas horas fijas de trabajo para cada día laboral. El trabajo a tiempo parcial se organiza de esta manera en el 78 por ciento de los establecimientos en los países de la UE.<sup>34</sup>

Existen también otros métodos de organización del trabajo a tiempo parcial. Estos métodos incluyen un número fijo de días de trabajo en jornada completa durante algunos días y días completos libres; horas de trabajo variables a petición (“trabajo por llamada”), con horas de trabajo fijadas con poca antelación, basándose en las necesidades del establecimiento. Además, existen modalidades especiales de trabajo a tiempo parcial, tales como:

- Empleo compartido\*: cuando un empleo de tiempo completo es compartido por dos o más personas.
- Jubilación progresiva: consiste en una reducción de las horas de trabajo para los trabajadores de edad próximos a su edad de retiro.

\* El trabajo compartido no debe confundirse con el empleo compartido. El empleo compartido se describe en la sección 3.8.



- Licencia parental: se define como la posibilidad de tomar licencia parental a tiempo parcial (reducción de la jornada laboral para los padres).

Dada la situación, desarrollar una ordenación equilibrada del trabajo a tiempo parcial significa desarrollar políticas y prácticas cuyo objetivo es promover trabajo a tiempo parcial de buena calidad que beneficie a los trabajadores y a las empresas. El documento de trabajo de la OIT *In search of good quality part-time employment*<sup>85</sup> presenta las siguientes cuatro recomendaciones clave para promover este objetivo.

### Gráfico 3. Ejes fundamentales a fin de garantizar trabajos a tiempo parcial de buena calidad



#### a) Promover la igualdad de trato

La primera medida para mejorar la calidad del trabajo a tiempo parcial es promover la igualdad de trato entre los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores a tiempo completo en situaciones comparables tanto en la legislación laboral como en los convenios colectivos. Estos instrumentos jurídicos deben proporcionar una protección efectiva a los trabajadores a tiempo parcial de la economía formal y de la economía informal. Se requieren esfuerzos para asegurarse de que todos los trabajadores puedan ejercer el derecho de sindicación, de negociación colectiva, y de actuar como representantes de los trabajadores, así como el acceso a la protección de la maternidad y protección con respecto a la seguridad y salud en el trabajo, la discriminación en el empleo y la ocupación, y la terminación de la relación de trabajo. Resulta fundamental promover la igualdad de trato entre trabajadores a tiempo parcial y trabajadores a tiempo completo en situación comparable a través de mecanismos de prorrateo para los salarios por hora, regímenes de seguridad social, las vacaciones anuales pagadas, las horas extraordinarias y los días feriados pagados, y la licencia de enfermedad.

#### b) Modernizar los sistemas de protección social

El segundo paso para mejorar la calidad del trabajo a tiempo parcial es modernizar los sistemas de protección social, incluidas las pensiones, para extender la cobertura a los trabajadores a tiempo parcial (por ejemplo, mediante la eliminación o reducción de los límites mínimos relativos al número de horas, remuneraciones o duración del empleo) y para garantizar que haya un proceso de ajuste justo en lo relativo a las prestaciones basadas en las contribuciones por períodos de trabajo a tiempo parcial. Este último incluye permitir mayor flexibilidad con respecto a las cotizaciones exigidas para poder percibir las prestaciones y a los periodos de interrupción en el pago de las cotizaciones. Otras medidas importantes incluyen facilitar la transferibilidad de los derechos a prestaciones entre distintos sistemas de seguridad social y situaciones en el empleo, así como también simplificar los procedimientos administrativos para la inscripción y el pago de las cotizaciones.<sup>36</sup>

#### c) Derecho a solicitar jornadas a tiempo parcial

Un tercer tipo de reforma para mejorar la calidad del trabajo a tiempo parcial es brindar la oportunidad de trabajar a tiempo parcial en una gama de trabajos más amplia mediante la introducción del derecho a solicitar un cambio a horarios a tiempo parcial. Algunos países como Australia, Alemania, los Países Bajos y el Reino Unido han adoptado un "derecho a solicitar" modalidades de trabajo flexibles que establece el derecho para que los empleados soliciten cambios en las horas de trabajo, horarios de trabajo o un cambio de lugar de trabajo. La mayoría de la legislación proporciona un proceso legal para que los empleados soliciten dichos cambios, pero no el derecho a que soliciten modalidades de trabajo flexibles. Las leyes sobre "el derecho a solicitar" modalidades de trabajo flexibles a menudo incluyen algunos elementos clave comunes, como un período de carencia, un período de respuesta del empleador, motivos de rechazo, un mecanismo de apelación y medidas de protección laboral.

#### d) Eliminar los obstáculos a las transiciones

Es importante eliminar cualquier obstáculo que limite las transiciones entre el empleo a tiempo parcial y el tiempo completo, incluso en el régimen fiscal y el de prestaciones sociales, y en la prestación de servicios de cuidado de niños y ancianos, para que haya disponible un conjunto más amplio de opciones de horario de trabajo para los trabajadores a tiempo parcial que tienen responsabilidades familiares. Las medidas que faciliten la transición al empleo a tiempo completo mejorarán el bienestar individual y evitarán que el empleo a tiempo parcial se convierta en una trampa a largo plazo.

Finalmente, también hay que hacer frente a una serie de obstáculos en el lugar de trabajo. Esto implica la difícil tarea de entender y cambiar las culturas de organización, que a

menudo se basan en el supuesto de que los trabajadores a tiempo completo son más productivos y comprometidos que los trabajadores a tiempo parcial. Sin embargo, esto simplemente no es cierto ya que el trabajo a tiempo parcial tiene muchos beneficios para las empresas, incluida una planificación del trabajo más flexible, incentivos fiscales para la empresa, un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal y un mayor potencial para la creación de empleo.

Además del empleo regular a tiempo parcial, en los últimos años ha habido un creciente interés y preocupación con respecto a la OTT que implica muy pocas horas de trabajo a tiempo parcial o modalidades que no establecen un mínimo de horas, como el trabajo a pedido o los contratos de “cero horas”. Este empleo “marginal” a tiempo parcial se caracteriza por muy pocas horas de trabajo (por ejemplo, <15 horas o <20 horas a la semana, según la definición). Además, los trabajadores a tiempo parcial “marginales” a menudo tienen un alto nivel de variabilidad en sus horarios de trabajo, lo que puede hacer que sea extremadamente difícil programar asuntos personales o planificar para el futuro. Esta OTT no es equilibrada y, para mejorarla, es necesario contar con protecciones básicas.

Por lo tanto, además de las recomendaciones anteriores sobre cómo estructurar el trabajo a tiempo parcial, otras sugerencias relacionadas con el trabajo a tiempo parcial “marginal” incluyen:



### Consejos prácticos para mejorar el trabajo a tiempo parcial “marginal”

- La introducción de algunas normas básicas con respecto a un número mínimo garantizado de las horas de trabajo (similares en principio a los estándares internacionales actuales y a las leyes nacionales con respecto al número máximo de horas de trabajo), así como la estipulación de sanciones apropiadas en caso de incumplimiento.
- Reglamentación que mitigue la vulnerabilidad de trabajadores a tiempo parcial “marginal”. Esto podría incluir: incentivos salariales por horas trabajadas (como en Australia) para compensar la falta de prestaciones relacionadas con el empleo, una tasa de compensación mínima fija por los períodos de trabajo “por llamada” no trabajados, y prestaciones sociales o de desempleo favorables.
- Prestaciones por vacaciones anuales pagadas de forma proporcional. Este enfoque parece más viable que hacer que las vacaciones pagadas estén disponibles gradualmente después de un período mínimo de empleo, ya que en este último caso los incentivos para rotar a los empleados son importantes.
- Fomentar la sensibilización de los trabajadores respecto a sus derechos laborales en virtud de estos acuerdos para prevenir la discriminación, en particular contra las mujeres y los jóvenes que están excesivamente representados en el empleo a tiempo parcial “marginal”.

- Eliminación de las disposiciones contractuales que obligan a los trabajadores a tiempo parcial "marginales" a trabajar exclusivamente para un empleador, junto con un período mínimo de preaviso en relación con sus horarios de trabajo.

#### 3.4 Horarios escalonados

En el marco de los sistemas de horas escalonadas se establecen diferentes horas de inicio y término de la jornada de trabajo para diferentes grupos de trabajadores del mismo establecimiento. Sin embargo, una vez que se ha optado por dichas horas de inicio y término de la jornada (o han sido fijadas por el empleador) no pueden modificarse.

Las horas escalonadas a menudo se utilizan como una estrategia que permite atenuar los problemas suscitados en ciertas horas punta por la congestión del tráfico y el exceso de pasajeros en el transporte público, así como ayudar a los trabajadores con responsabilidades familiares (por ejemplo, recoger a sus hijos en las escuelas a cierta hora). En lugar de que todos sus trabajadores empiecen y concluyan la jornada de trabajo a la misma hora, distintas empresas o incluso distintas industrias pueden adoptar diferentes horas de inicio y término de la jornada de trabajo. De este modo, el tráfico puede ser más fluido, el transporte público puede desplazar menos pasajeros y el desgaste físico y psicológico puede ser menor para todos los miembros de la comunidad.

Los sistemas de horas escalonadas establecen diferentes horas de inicio y término de la jornada de trabajo para diferentes grupos de trabajadores del mismo establecimiento. Hasta cierto punto, esto se parece al trabajo por turnos, excepto que estos "miniturnos" se superponen. En la mayoría de los sistemas de horas escalonadas, las horas de inicio y finalización pueden ser escalonadas cada 15 a 30 minutos entre, por ejemplo, las 7 y las 9 horas y entre las 16 y las 18 horas. Los recesos para almorzar a menudo también son escalonados, por ejemplo, un grupo que va a almorzar a las 12 horas, otro grupo va a las 12.30 horas y otro va a las 13 horas. Las pausas para descansar pueden ser escalonadas de igual manera si es que se necesita una cobertura continua en el lugar de trabajo.

Un ejemplo de horas escalonadas sería tener un "miniturno" de 8 a 17 horas y un segundo turno de 10 a 19 horas. Además de las pausas de comida, esta OTT proporcionaría un período "central" de siete horas al día entre las 10 y las 17 horas cuando todos los trabajadores estén presentes. Esto es particularmente importante si hay picos de demanda. En el sector de servicios, los servicios también se prestarían a los clientes durante un período prolongado entre las 8 y las 19 horas. Estos períodos superpuestos también pueden facilitar la formación.

La estructuración de los sistemas de horas escalonadas de manera que se equilibren las necesidades de los trabajadores y las empresas es relativamente sencilla en comparación con los sistemas normales de trabajo por turnos o con algunos de los otros tipos más complejos de OTT que se analizan más adelante en esta sección. El elemento más importante es que

la asignación de los trabajadores a determinados horarios de trabajo ("miniturnos") debe tener en cuenta sus necesidades y preferencias individuales. Además, la introducción de sistemas de horas escalonadas requiere una consideración adecuada de los esquemas de transporte público local, escuelas e instalaciones de cuidado infantil, así como de cualquier otro factor que influya en los horarios de llegada y salida de los trabajadores. Los puntos clave de consideración incluyen:



### Consejos prácticos para los sistemas de horas escalonadas

- Los sistemas de horarios escalonados requieren una consideración adecuada de los esquemas de transporte público, escuelas e instalaciones de cuidado infantil, así como de cualquier otro factor que influya en los horarios de llegada y salida de los trabajadores
- Es importante que la asignación de los trabajadores a determinados horarios de trabajo tenga en cuenta sus necesidades y preferencias individuales en cuanto a la hora de inicio y término de su jornada de trabajo.
- En muchos países en desarrollo que se enfrentan a los problemas de la expansión urbana, como los embotellamientos y el transporte inadecuado, el escalonamiento coordinado de las horas de trabajo puede ser una medida que ayudaría a solucionar estos problemas.

## 3.5 Semanas de trabajo comprimidas

El sistema de semana de trabajo comprimida es una modalidad de OTT en la que se trabaja el número de horas que corresponde a la semana de trabajo normal, pero en menos días, lo que se traduce en jornadas de trabajo más prolongadas. Aunque en este sistema la jornada laboral sobrepasa normalmente las ocho horas, el número de días consecutivos trabajados es inferior a cinco. Por ejemplo, una semana de trabajo de 40 horas que normalmente consiste en cinco días laborables de ocho horas puede trabajarse en cuatro días de 10 horas. Este sistema se conoce como "4 x 3" (cuatro días de trabajo consecutivo seguidos por tres días consecutivos de descanso). El sistema de semana de trabajo comprimida solo debe considerarse en ciertas circunstancias y en determinadas industrias (ver recomendaciones en las siguientes páginas).

La lógica subyacente de la semana de trabajo comprimida varía de una organización a otra, pero este sistema suele utilizarse en el entorno de oficina para reducir el costo que supone reiniciar actividades, así como los gastos de energía y otros costos variables de funcionamiento. La semana de trabajo comprimida se aplica en formas más extremas a trabajos que entrañan largos trayectos entre los domicilios de los trabajadores y el lugar de trabajo, como sucede en la industria del petróleo en mar abierto y la explotación minera en zonas

**Gráfico 4. Ejemplos de semanas de trabajo comprimidas**

Ejemplo	Lun.	Mar.	Miérc.	Juev.	Vier.
A	10 h	10 h	10 h	10 h	Libre
B Semana 1	9 h	9 h	9 h	9 h	9 h
B Semana 2	9 h	9 h	9 h	8 h	Libre

remotas; en tales casos, los períodos de trabajo continuo pueden ir de un mínimo de siete a un máximo de treinta y cinco días consecutivos, seguidos inmediatamente de (más) o el mismo número de días libres en el hogar.

Al evaluar el impacto de las semanas de trabajo comprimidas, es importante considerar el papel de otros sistemas de turnos y parámetros relacionados con el trabajo, que incluyen la duración y el intervalo entre turnos (es decir, el período entre turnos). Las pruebas se presentan en un documento de trabajo de la OIT<sup>37</sup> en el que Tucker sugiere que el diseño de las rutinas de trabajo con semanas de trabajo comprimidas debe prestar especial atención al posible aumento de la fatiga y a la disminución de la lucidez mental. Es probable que estos problemas sean especialmente frecuentes durante la noche y hacia el final del turno. Se recomienda que si un trabajo ya se considera peligroso cuando se trabaja en turnos de ocho horas, entonces la duración de los turnos no debe exceder las 12 horas.

“La realización de jornadas laborales ampliadas (de 9 a 12 horas) solo debería contemplarse si la naturaleza y el volumen del trabajo así lo permiten (pausas adecuadas, sin horas extraordinarias) y si el sistema de turnos está concebido para minimizar la acumulación de fatiga y la exposición a sustancias tóxicas al minimizar el número de días de trabajo sucesivos antes de un período de días de descanso”.<sup>38</sup>

Sin embargo, aún no está claro si las características particulares del trabajo hacen que algunas ocupaciones o tipos de trabajo sean más adecuados para las semanas de trabajos comprimidas. La carga de trabajo global que experimenta un individuo está determinada por la compleja interacción de una serie de factores ambientales. No obstante, si se toma la decisión de implementar las semanas de trabajo comprimidas, es probable que las siguientes prácticas<sup>39</sup> sean cruciales para su exitosa implementación:



### Consejos prácticos para las semanas de trabajo comprimidas

- Evitar las horas extraordinarias (las semanas de trabajo comprimidas ya cuentan con más horas diarias), el "pluriempleo" u otras modalidades de empleo adicional y los trayectos largos que repercuten en la recuperación.
- Emplear medidas contra la fatiga para minimizar el impacto de los turnos prolongados (por ejemplo, descansos generosos, rotación laboral) y evitar el aburrimiento.
- Permitir descansos más cortos y frecuentes dentro de los turnos, en lugar de menos descansos largos.
- Asegurar una recuperación adecuada entre turnos; por ejemplo, las secuencias extendidas de turnos largos requieren tres días de descanso sucesivos para la recuperación. Además, los largos períodos de trabajo nocturno pueden causar trastornos circadianos, lo que requiere períodos de recuperación prolongados, es decir, de tres a cuatro días.
- Tener en cuenta los cambios en los riesgos fuera del lugar de trabajo. Estos pueden incluir un mayor riesgo de fatiga mientras se viaja al trabajo después de un turno largo. Otras actividades no laborales también pueden verse afectadas o influidas por cambios en el horario laboral (por ejemplo, las tareas domésticas y el cuidado de otras personas).
- Reajustar los márgenes de error que están incorporados en el diseño del trabajo (por ejemplo, las reglas que rigen las horas extraordinarias), a fin de tener en cuenta los efectos de la prolongación de los turnos.
- Redistribuir las cargas de trabajo para que sean bajas en momentos de gran fatiga, por ejemplo, durante las últimas horas del turno, en particular por la noche.
- Un cambio en los sistemas de turnos puede significar un cambio sustancial en el nivel de alerta entre los trabajadores en otros momentos del día (por ejemplo, a media tarde). Por lo tanto, las cargas de trabajo deben ajustarse en consecuencia.

## 3.6 Sistemas de promediación de horas, incluidas las horas anualizadas

La organización de las horas de trabajo que utilizan horas anualizadas y otros sistemas de promediación de horas hacen posible variar las horas de trabajo diarias o semanales en períodos más largos que una semana. Estos ordenamientos permiten variaciones en los horarios de trabajo dentro de los límites especificados por la ley, por ejemplo, un máximo de horas diarias y semanales, pero se exige que el número de horas trabajadas.

- (1) llegue a un promedio semanal prefijado durante el período en que las horas se promedian o
- (2) corresponda a un total anual fijo.



Mientras se respeten los límites máximos, incluido el promedio semanal o el total anual, no se pagará una remuneración especial por las horas que se trabajen en exceso de las horas normales obligatorias”.

La organización de las horas de trabajo utilizando horas anualizadas y otros sistemas de promediación de horas reviste particular interés para las empresas de industrias cuya demanda experimenta intensas y predecibles variaciones estacionales (por ejemplo, estaciones de esquí) ya que permiten más horas de trabajo en la temporada alta y menos horas en otras épocas del año. No obstante, los sistemas de horas anualizadas figuran entre los sistemas de OTT más complejos que existen, por lo que su eficacia exige que se planifiquen y apliquen cuidadosamente.

En las horas anualizadas u otros sistemas de promediación de horas, se debe especificar una serie de disposiciones importantes, tales como:

- **Períodos de referencia:** los períodos durante los cuales se promedian las horas trabajadas. Por ejemplo, un mes, 17 semanas (como la Directiva europea sobre el tiempo de trabajo), seis meses y un año.
- **Promedio semanal de horas de trabajo/total de horas de trabajo:** el número de horas que se deben trabajar, en promedio, por cada semana durante el período de referencia (por ejemplo, 35 horas, 40 horas, 48 horas, etc.). Alternativamente, el número total de horas a trabajar puede establecerse para todo el período de referencia (por ejemplo, 1.500 horas, 1.800 horas, etc.).
- **Número máximo de horas de trabajo:** es el límite máximo de horas de trabajo por semana (o por día) que se pueden trabajar durante cada semana del período de referencia. No se permite exceder estos límites.
- **Nivel salarial:** el salario/sueldo semanal o mensual durante el período de referencia. Es importante señalar que, a medida que se reducen las horas extraordinarias, es necesario aumentar el salario básico para compensarlas. Típicamente, el salario/sueldo semanal o mensual no cambia basado en el número de horas efectivamente trabajadas en una semana/mes dado. Más bien, los salarios se mantienen constantes y se pagan sobre una base promedio (semanal o mensual) durante todo el año.
- **Ajuste periódico:** la compensación por horas extraordinarias que se pagará al final del período de referencia si la media semanal de horas o el número total de horas efectivamente trabajadas supera el número de horas establecido en el acuerdo de promediación de horas. Este total anual incluye a veces un cierto número de “horas de reserva”, que se trabajan solo en caso necesario.<sup>40</sup>
- **Plazo de preaviso:** el periodo mínimo requerido para notificar a los trabajadores de cambios en sus horarios de trabajo debido al promedio de horas. Esto es esencial para que los trabajadores puedan planificar su vida personal y ayudar a facilitar el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Un período mínimo de preaviso de 24 a 48 horas es esencial para tales cambios de programación.



## Ejemplo: Cálculo de las horas efectivas de trabajo durante el período de referencia

Para calcular el total de horas de trabajo efectivas (planificadas) durante el período de referencia bajo horas anualizadas u otro tipo de sistemas de promediación de horas, se necesita la siguiente información:

- Promedio semanal de horas de trabajo previstas durante el período de referencia;
- La duración del período de referencia
- Las vacaciones anuales pagadas durante ese periodo y
- La cantidad de días feriados pagados durante ese periodo.

A continuación, se presenta un ejemplo de cálculo del total de horas efectivas (planificadas) de trabajo en virtud de un sistema de horas anualizadas:

El promedio semanal de horas de trabajo previsto: 40 horas/semana multiplicadas por el número de semanas del período de referencia: 52 semanas

= 2.080 total de horas de trabajo pagadas

- Días de licencia anual remunerada: 20 días (160 horas)

- Días festivos: 10 días (80 horas)

Por lo tanto, el cálculo del total de horas efectivas (planificadas) que se trabajarán es el siguiente:

2.080 horas - (160 horas + 80 horas) = 1.840 horas

Introducir los sistemas de horas anualizadas y otros sistemas de promediación de horas requiere que se hayan negociado con los representantes de los trabajadores las condiciones para establecer las horas anualizadas. Esto incluye:

- la compensación por el promedio de horas de trabajo y el aumento del salario básico (dado que las horas extraordinarias se reducirán o eliminarán sustancialmente, el salario básico debería aumentar);
- la distribución del tiempo de trabajo a lo largo del período de referencia; y
- el plazo de antelación exigido para presentar las modificaciones de las horas de trabajo

No negociar estas condiciones por adelantado puede tener graves consecuencias, ya que la aceptación de estos sistemas por parte de los trabajadores es crucial para su éxito.

Por último, cabe destacar que la introducción de horas anualizadas puede ser arriesgada y que son necesarios ajustes en función de la demanda del producto o servicio de la empresa.

Por lo tanto, es crucial que los detalles de los sistemas de horas anualizadas se establezcan en convenios colectivos o acuerdos similares a nivel de la empresa o del lugar de trabajo. Un buen ejemplo de sistemas de horas anualizadas en la práctica son los acuerdos en las estaciones de esquí en Finlandia, los cuales se estipulan a través de convenios colectivos. El sistema es beneficioso para los trabajadores, ya que les proporciona un trabajo permanente que les proporciona unos ingresos anuales estables y vacaciones largas e ininterrumpidas durante la temporada baja, entre junio y octubre. Los empleadores se benefician de la ausencia de contratos de corta duración y de duración determinada, ya que pueden contar con las competencias y la experiencia de sus trabajadores.<sup>41</sup>

### 3.7 Sistemas de tiempo flexible y de cuentas de ahorro del tiempo trabajado (“banco de horas”)

Este tipo de flexibilidad del tiempo de trabajo consiste en dos modalidades de ordenamiento del tiempo de trabajo similares, a saber: los sistemas de tiempo flexible y el sistema de cuentas de ahorro del tiempo trabajado, este último más conocido como «banco de horas».

#### Los sistemas de tiempo flexible

Los sistemas de tiempo flexible denominados “sistemas de tiempo de trabajo flexible” permiten que las horas de trabajo se programen de forma flexible diaria y semanalmente. La cantidad de horas que los empleados realmente trabajan puede variar de un día a otro y de una semana a otra. Los sistemas básicos de tiempo flexible permiten que los trabajadores, basándose en sus necesidades personales (dentro de límites prefijados), puedan elegir la hora de inicio y término de su trabajo, y, en ciertos casos, incluso el número de horas que desean trabajar en una determinada semana. Además, los empleadores que no cuentan con programas formales de tiempo flexible pueden ofrecer horas flexibles de manera informal.

Algunas de las modalidades más complejas de los sistemas de tiempo de trabajo flexible llegan a confundirse con el sistema de cuenta de ahorro del tiempo trabajado (también denominado cuentas de tiempo trabajado), ya que permiten a los trabajadores acumular horas de crédito y, en algunos casos, incluso utilizar sus “reservas” de horas para tomar días libres completos.

En los programas formales de tiempo flexible se establece, por lo general, un período de horas básicas durante las cuales se exige trabajar a todos los asalariados (por ejemplo, de 10 a 16 horas), aunque en algunos programas de tiempo flexible no se prevé en absoluto un número de horas básicas. Estas horas básicas están comprendidas entre períodos de horas flexibles (por ejemplo, de 6 a 10 horas y de 16 a 20 horas) dentro de los cuales los asalariados pueden escoger las horas en que prefieren trabajar, siempre y cuando las horas contractuales obligatorias se trabajen durante un período de trabajo especificado. Los sistemas de tiempo flexible se introducen normalmente en las empresas y otras organizaciones no

tanto para atender a un determinado objetivo empresarial sino más bien para facilitar el equilibrio trabajo-vida de los empleados. Sin embargo, también pueden contribuir a los objetivos empresariales, especialmente al mejorar la motivación y el rendimiento.



### Consejos prácticos para los sistemas de tiempo flexibles

- Se debe determinar el grado de flexibilidad de las horas de trabajo, en concreto, el máximo y el mínimo de horas diarias y semanales de trabajo. Es esencial especificar si se exigirá a los trabajadores que estén presentes durante ciertas horas cada día laborable (llamadas horas "básicas") y, en caso afirmativo, cuáles serán esas horas básicas (por ejemplo, de 10.00 a 16.00 horas).
- La cantidad máxima de tiempo que se puede acumular, si la hay (horas de crédito y débito), y en qué período de tiempo se debe especificar.
- Los procedimientos de decisión y los criterios específicos para fijar las horas de trabajo y conceder el tiempo libre remunerado.

### Las cuentas de ahorro del tiempo trabajado ("banco de horas")

Las cuentas de ahorro del tiempo trabajado o el sistema de banco de horas (también conocidas como cuentas de ahorro del tiempo trabajado) hacen posible que los trabajadores acumulen hasta un límite máximo "créditos" o "débitos" de horas trabajadas; y los períodos respecto de los cuales se calculan los créditos o débitos son mucho más largos que en el caso del tiempo flexible, ya que van de varios meses a un año o incluso más. Las reglas que gobiernan un sistema específico de cuenta de ahorro del tiempo trabajado determinan cómo y cuándo podrán "gastarse" las horas acumuladas en la cuenta. Se atiende así a los dos principios que caracterizan a estos acuerdos, puesto que éstos se han ideado, por una parte, para facilitar el equilibrio trabajo-vida, como sucede en el caso del tiempo flexible, y, por otra, para ayudar a las empresas a ajustar más adecuadamente las horas trabajadas a las variaciones de la carga de trabajo del establecimiento. La cuestión acerca de cuál de estos objetivos predomina sobre el otro, o la posibilidad de establecer un equilibrio entre ambos, dependen de la estructura del sistema de cuentas de ahorro del tiempo trabajado que se elija.

Por lo que hace a las cuentas de ahorro a corto plazo del tiempo trabajado, las horas que se trabajan en exceso de las horas convenidas contractualmente pueden tomarse como tiempo libre remunerado. Las cuentas de ahorro a largo plazo del tiempo trabajado, mucho menos frecuentes, empiezan a adoptar algunas de las características de los sistemas de horas anualizadas. En las cuentas a largo plazo mencionadas, los créditos en horas acumulados pueden utilizarse para tomar períodos más largos de vacaciones remuneradas, períodos sabáticos o, en algunos casos, jubilación anticipada.

Ahora bien, en ciertos casos se imponen importantes restricciones a la utilización de estas cuentas, a la vista de las necesidades de funcionamiento de las empresas (por ejemplo, la magnitud del plazo de antelación exigido para solicitar tiempo libre). Por lo tanto, en la práctica, los trabajadores tienen dificultades para tomar períodos libres prolongados con las cuentas de ahorro a largo plazo del tiempo trabajado.

Los sistemas de tiempo flexible y de cuentas de ahorro del tiempo trabajado ("banco de horas"), al igual que la mayoría de modalidades de OTT en esta guía, tienen el potencial de ser beneficiosos tanto para los trabajadores como para las empresas si están debidamente estructurados. Con el fin de desarrollar sistemas "equilibrados" de tiempo flexible y cuentas de ahorro del tiempo trabajado, se debe tener en cuenta los siguientes elementos clave:



#### Consejos prácticos para las cuentas de ahorro del tiempo trabajado

- Debe respetarse el marco de las disposiciones sobre el tiempo de trabajo (disposiciones legales y convenios colectivos existentes) y los salarios, especialmente los incentivos salariales por las horas extraordinarias realizada o por las horas atípicas, como el trabajo nocturno y el trabajo en un día de descanso semanal o en un día festivo.
- La cantidad máxima de tiempo que se puede acumular (horas de crédito y débito) y en qué período de tiempo se debe especificar. El alcance y el modelo de los períodos de compensación y la cantidad de tiempo libre pagado disponible durante esos períodos es una cuestión conexas.
- Los procedimientos de decisión y los criterios específicos para fijar las horas de trabajo y conceder tiempo libre remunerado, así como una nueva definición de las horas extraordinarias; concretamente, ¿en qué condiciones se pagarán las horas extraordinarias?
- Los procedimientos para tratar situaciones en las que se alcanzan o superan los límites de horas de crédito o de débito (por ejemplo, si se supera el límite de horas de crédito, esto podría dar lugar al pago de tasas de horas extraordinarias para aquellas horas que superen el límite).
- La manera en que se calcularán las horas de trabajo en caso de ausencias, participación en cursos de formación o viajes relacionados con el trabajo
- Los derechos de los trabajadores en relación con el uso del tiempo libre acumulado y la distribución de las horas de trabajo más largas, cuando sea necesario. Esto es importante para las cuentas de ahorro de tiempo a largo plazo, ya que el valor económico del tiempo libre acumulado puede ser importante.

### 3.8 Trabajo compartido

Los ajustes del tiempo de trabajo brindan una estrategia importante para limitar o evitar la pérdida de empleos y ayudar a las empresas a conservar su fuerza de trabajo en momentos

de rescisión económica. El trabajo compartido es un instrumento muy idóneo para ajustar las horas de trabajo a los cambios sobrevenidos en la demanda. El trabajo compartido consiste en una reducción del tiempo de trabajo que tiene por objetivo dividir un volumen reducido de trabajo entre un número igual (o similar) de trabajadores, para evitar despidos. Por otra parte, puede tratarse de una medida destinada a crear nuevos empleos.<sup>42</sup>

Esta reducción puede adoptar diversas formas, entre las cuales la más frecuente consiste en semanas de trabajo más breves (por ejemplo, semanas de tres o cuatro días de trabajo, en lugar de la habitual semana de cinco días), pero también en una reducción de las horas diarias o en cierres temporales de establecimientos por períodos de varias semanas o incluso meses. El concepto del trabajo compartido se originó durante la Gran Depresión y se refleja en el espíritu del Convenio sobre las cuarenta horas, 1935 (No. 47), que se adoptó durante el punto álgido de la Gran Depresión, en el cual se estableció el principio de las 40 horas de trabajo semanales y se propugnó que, debido a la magnitud del desempleo prevaleciente en esa época, era “indispensable desplegar un esfuerzo continuo a fin de reducir lo más posible las horas de trabajo en los empleos de todas clases” (Preámbulo).

La reciente Gran Recesión y la consiguiente crisis mundial del empleo han hecho aumentar exponencialmente el interés que reviste repartir el trabajo compartido como herramienta de la política de mercado de trabajo para preservar los empleos existentes, conocido como “trabajo compartido en situaciones de crisis” (o a veces “jornada laboral reducida”). El Pacto Mundial para el Empleo, adoptado durante la Conferencia Internacional del Trabajo en 2009, propuso el trabajo compartido como respuesta basadas en el trabajo decente ante la crisis económica mundial.

En el marco de los programas nacionales de trabajo compartido durante crisis económicas, se otorgan beneficios a las empresas que, en lugar de recurrir a despidos, “reparten” el menor volumen de trabajo disponible recortando las horas de trabajo de todos los asalariados o miembros de una unidad de trabajo. La reducción de las horas de trabajo, como una medida de trabajo compartido con objeto de afrontar una crisis, suele ir acompañado, pero no siempre, de reducciones salariales que, generalmente, son proporcionales a la reducción de las horas de trabajo. Los gobiernos pueden atenuar esta considerable restricción otorgando suplementos salariales, que suelen abonarse a través de una compensación parcial por desempleo, o financiarse con cargo a los ingresos generales del Estado u otras fuentes de ingresos. Cuando las medidas de trabajo compartido se conciben y aplican adecuadamente, redundan en soluciones beneficiosas para todos, ya que de este modo:

- los trabajadores conservan sus empleos y se preparan para el futuro;
- las empresas no sólo pueden capear la crisis, sino también situarse adecuadamente para prosperar cuando repunte la economía (entre otras cosas, por el hecho de retener su fuerza de trabajo y los sólidos conocimientos específicos de ésta); y
- todo ello redundan en una reducción de los costos de las transferencias sociales y, en última instancia, de la exclusión social en beneficio de los gobiernos y de la sociedad en general.

Si bien cabe incluir cinco elementos capitales en las políticas y programas de trabajo compartido encaminadas a evitar despidos, no todos ellos figuran en cada una de las medidas de trabajo compartido.<sup>43</sup> Se deben tener en cuenta todos estos elementos ya si hay más elementos, la medida será más eficaz y se lograrán los resultados deseados. Estos cinco elementos son los siguientes:



#### Elementos clave para medidas de trabajo compartido para afrontar una crisis

1. Reducir las horas de trabajo para todos los trabajadores en una empresa o una determinada unidad de trabajo de una empresa, en lugar de proceder a despidos. Por ejemplo, en lugar de despedir al 20 por ciento de la fuerza laboral, una empresa reduciría las horas de trabajo de todos los trabajadores en un 20 por ciento.
2. La reducción de las horas de trabajo va acompañada de una reducción equivalente (a prorrata) de los salarios. En el ejemplo anterior, si las horas de trabajo de todos los trabajadores se reducen en un 20 por ciento, los salarios también se reducirían en un 20 por ciento.
3. Ofrecer complementos salariales a los trabajadores afectados es un elemento crucial dentro de las medidas de trabajo compartido para afrontar una crisis: ayuda a "atenuar" los efectos de la reducción temporal de los ingresos de los trabajadores. Estos complementos salariales suelen ser subsidios públicos, normalmente alrededor de la mitad de la cantidad en la que se han reducido sus salarios. El seguro de desempleo es a menudo el punto de referencia para calcular la compensación salarial, por ejemplo, en Francia era del 75 por ciento de los salarios normales.
4. Aplicar límites temporales específicos al período de trabajo compartido para garantizar que los programas sean medidas temporales destinadas a responder a una crisis económica. Por ejemplo, durante la Gran Recesión de 2008-09, Alemania tuvo un programa de trabajo compartido (llamado Kurzarbeit) que se limitó a 24 meses en el punto álgido del programa. Dichos límites temporales contribuyen a garantizar que un programa de trabajo compartido sea una medida que se adopta temporalmente ante una crisis económica limitar la reducción de las horas y la remuneración. Este enfoque limita también los efectos de desplazamiento que pueda generar el trabajo compartido: esencialmente la marginación de las empresas e industrias emergentes por parte de las ineficientes, como resultado de los subsidios públicos.
5. Crear vínculos entre los programas de trabajo compartido y las actividades de formación. Alentar a los empleados que comparten el trabajo a participar en actividades de formación y perfeccionamiento les permite actualizar sus calificaciones profesionales de modo que puedan ser más productivos cuando aumenta la demanda o estén mejor preparados para acceder a nuevos puestos de trabajo durante la recuperación económica.

Por otra parte, hacer participar a las organizaciones de trabajadores y empleadores en el diseño y la ejecución de programas de trabajo compartido patrocinados por el Estado es una iniciativa que complementa los cinco elementos y puede aumentar la probabilidad de éxito. Los programas de trabajo compartido deberían tener por destinatarios a empresas que experimentan problemas temporales como resultado de la inversión descendente del ciclo económico, y no así a las que están obligadas a realizar ajustes económicos estructurales, aunque es un hecho conocido que resulta difícil distinguir en la práctica entre ambos tipos de empresa. Los indicadores clave para la toma de decisiones sobre la elegibilidad podrían incluir varios indicadores del rendimiento de las empresas y sus tendencias tanto en los períodos de crisis como en tiempos normales.

### Puntos clave

**Las horas extraordinarias** son una ampliación del tiempo de trabajo más allá de las horas normales y afectan a todos los tipos de ordenación del tiempo de trabajo. El hecho de que el trabajo se considere o no como horas extraordinarias varía en función del entorno institucional, y sus implicaciones deben ser cuidadosamente comprendidas por la empresa antes de ponerlo en práctica. Las horas extraordinarias debería ser un recurso excepcional para una empresa; no debería ser rutinario, sino que debería utilizarse con moderación.

**El trabajo por turnos** puede adoptar muchas formas, pero se divide en dos categorías principales: sistemas de turnos fijos y sistemas de turnos rotativos. Los sistemas de turnos suelen estar regulados por convenios colectivos que deben influir en el diseño de los sistemas de turnos. Es importante que la empresa comprenda el marco legal y reglamentario sobre el tiempo de trabajo antes de su aplicación, y que observe lo que se debe y no se debe hacer en la práctica, tal como se describe en este capítulo.

**Los trabajadores a tiempo parcial** deben recibir el mismo trato que los trabajadores a tiempo completo en situación comparable, en particular en lo que respecta a: el derecho a organizarse, a negociar colectivamente y a actuar como representante de los trabajadores; la seguridad y la salud en el trabajo; la discriminación en el empleo y la ocupación; las tasas de salario básico por hora; los regímenes de seguridad social; y la protección de la maternidad, la terminación de la relación de trabajo, las vacaciones anuales pagadas y los días feriados pagados, y la licencia de enfermedad. Existen cuatro ámbitos de política clave que las empresas deben incorporar para promover el trabajo a tiempo parcial de calidad, a saber: fomentar la igualdad de trato (como se ha descrito anteriormente), modernizar la protección social, conceder el derecho a solicitar horarios a tiempo parcial y eliminar los obstáculos a las transiciones entre el empleo a tiempo parcial y el empleo a tiempo completo.

**Las horas escalonadas** permiten que los grupos de trabajadores comiencen y terminen el trabajo en diferentes momentos. Esto puede tener un impacto positivo en los desplaza-



mientos de los trabajadores y en su capacidad para atender sus responsabilidades familiares. Cuando están bien estructuradas, las horas escalonadas permiten a las empresas ampliar las horas de funcionamiento sin coste adicional de mano de obra (dentro de ciertos límites).

**Las semanas de trabajo comprimidas** implican la programación del mismo número de horas de trabajo durante menos días de trabajo que el número normal de días de trabajo en una semana, lo que resulta en menos días de trabajo pero más largos. Esto requiere que se preste especial atención a la fatiga y al estado de alerta. Para una implementación satisfactoria de las semanas de trabajo comprimidas, los empleadores deben asegurarse de que los trabajadores hayan aceptado las condiciones de su implementación: específicamente, el número de días de trabajo y la distribución de las horas de trabajo a lo largo de la semana de trabajo.

**Los sistemas de promediación de horas**, incluidas las horas anualizadas, contemplan la posibilidad de variar las horas de trabajo diarias y semanales durante períodos superiores a una semana. Las variaciones en las horas semanales deben respetar los límites mínimos y máximos establecidos para las horas diarias y semanales. La introducción de los sistemas de promediación de horas requiere que las condiciones para variar las horas de trabajo (por ejemplo, la compensación, la distribución del tiempo de trabajo y el plazo de preaviso necesario antes de las modificaciones) se negocien con los representantes de los trabajadores. Los sistemas de promediación de horas son uno de los acuerdos de tiempo de trabajo más complejos y un diseño e implementación adecuados son indispensables para su éxito.

**Los sistemas de tiempo flexible** permiten que los trabajadores, basándose en sus necesidades personales, puedan elegir la hora de inicio y término de su trabajo. Las cuentas de ahorro del tiempo trabajado ("banco de horas") se basan en el concepto de horario flexible y lo amplían para permitir una flexibilidad aún mayor de las horas trabajadas mediante "créditos" y "débitos" de tiempo de trabajo. Los sistemas de tiempo flexible y de cuentas de ahorro solo pueden introducirse en la medida en que se permita que las horas de trabajo diarias o semanales varíen con el tiempo.

**El trabajo compartido** (no debe confundirse con el empleo compartido) es una reducción del tiempo de trabajo con el fin de repartir la misma cantidad de trabajo entre un mayor número de trabajadores para evitar los despidos o para crear nuevos puestos de trabajo. Las medidas de **trabajo compartido para afrontar una "crisis"** (también llamado "jornada reducida") es una estrategia para evitar los despidos durante las recesiones económicas. La ejecución satisfactoria de esta ordenación del tiempo de trabajo requiere cambios en el entorno de trabajo, incluidas modificaciones en la organización del trabajo y medidas de formación adecuadas.



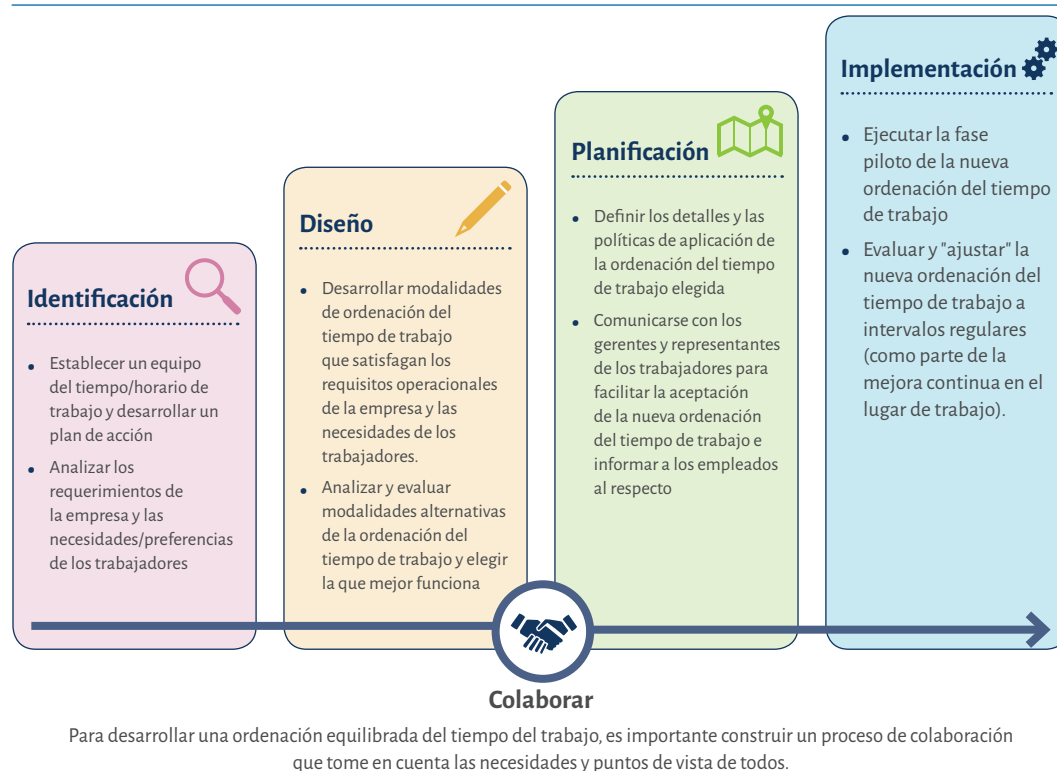
# 4

## Cómo diseñar y poner en práctica una OTT de manera colaborativa

Para concebir y poner en práctica una nueva OTT (horarios de trabajo) que equilibren las necesidades de los trabajadores y de las empresas, es importante tener en cuenta tanto los requisitos empresariales como las necesidades y preferencias de sus empleados en cuanto a su propio tiempo de trabajo. Esto debería ser un proceso de colaboración entre empleadores y trabajadores. El marco de este proceso también puede establecerse a través de la negociación colectiva.

El primer paso es crear un equipo conjunto de trabajadores y gerentes encargado de definir opciones para una nueva OTT (horarios de trabajo). Una vez que se han diseñado las diferentes modalidades de OTT (horario de trabajo), es importante revisarlas y evaluarlas antes de tomar una decisión final. Después de esa decisión, la nueva OTT debe planificarse en detalle, se debe informar a todos los empleados y luego se debe implementar en la empresa. El nuevo sistema debería revisarse y evaluarse periódicamente, ya que los requisitos de la empresa y las necesidades de los trabajadores pueden cambiar con el tiempo.

Gráfico 5. El "proceso" para poner en prácticas las nuevas modalidades de OTT



Estos pasos prácticos se explicarán con más detalle en el resto de esta sección.

## Paso 1: Identificación

### Establecer un equipo del tiempo/horario de trabajo y desarrollar un plan de acción

Los estudios disponibles sobre la OTT y sus efectos pone de relieve la importancia de hacer partícipes a los trabajadores en su diseño e implementación. Un enfoque colaborativo ayudará a garantizar que se tengan en cuenta las necesidades y preferencias de los trabajadores en cuanto a su tiempo de trabajo, y también ayudará a preparar tanto a los directivos como a los empleados para un nuevo horario de trabajo. Esta es la razón por la que el primer paso consiste en establecer un equipo de gestión de trabajadores, llamado equipo del tiempo de trabajo o equipo del horario de trabajo.

Los representantes de los trabajadores deben ser miembros de este equipo si la empresa/organización cuenta con sindicato. Sin embargo, aunque no tengan sindicato, se recomienda que los trabajadores participen en este equipo. Los organismos de cooperación entre empleadores y trabajadores en la empresa también pueden desempeñar las funciones de un equipo de tiempo u horario de trabajo.

El empleador (o su representante) debe comunicar a los empleados que la empresa está revisando su OTT (horarios de trabajo) existente y está considerando un nuevo modelo. El empleador debe explicar que todos los puntos de vista serán considerados como parte del proceso de examinar la OTT actual y desarrollar otras nuevas. El empleador debe ser claro al informar a los empleados sobre los objetivos del equipo (es decir, mejorar la OTT, las condiciones de trabajo y la productividad), el proceso que utilizarán para tomar decisiones, el programa de reuniones propuesto para el equipo, el calendario de actividades y cuándo podrían entrar en vigor los cambios en la OTT.

También deben tenerse en cuenta las diferentes necesidades y puntos de vista de los trabajadores y gerentes con respecto a la actual OTT. Para hacer esto de manera efectiva, conviene incluir a los representantes de los trabajadores de diferentes partes de la empresa, a los gerentes y al empleador/propietario\* (según corresponda) en el equipo del tiempo de trabajo. Para representar todas las opiniones de los trabajadores de la empresa, los empleados de cada sección de la empresa (por ejemplo, los trabajadores de planta, el personal administrativo, etc.) deben tener la oportunidad de nombrar a un representante. En este contexto, sería conveniente para el propietario/empleador u otro representante de alto nivel de la gerencia fomentar la participación sin temor a que haya ninguna sanción.

Se debe desarrollar un plan de acción con plazos específicos para el equipo del tiempo/horario de trabajo y se debe informar a todas las personas que trabajan en la empresa. Esto es importante por dos razones:

- El equipo tendrá que reunirse durante las horas de trabajo, por lo que es esencial que los miembros del equipo sepan cómo se programarán las reuniones.

\* Por ejemplo, el empleador/propietario pueden participar directamente en el equipo en el caso de pequeñas y medianas empresas.

## 4. Cómo diseñar y poner en práctica una OTT de manera colaborativa

- Todos deben entender durante cuánto tiempo se reunirá el equipo y cuándo se debe tomar la decisión que se presentará a los trabajadores de la empresa.

Dado que los cambios en la OTT pueden tener un gran impacto en el rendimiento de la empresa, es necesario que el equipo se centre en debatir nuevos acuerdos y que la fuerza laboral pueda saber de antemano cuándo se producirán los cambios.

En esta etapa se deben considerar los aspectos prácticos. En primer lugar, se debe reservar un área de reunión que se adapte a todas las personas del equipo en la empresa o cerca de ella para las discusiones. Además, el equipo debe disponer de materiales básicos e información (por ejemplo, fotocopias de los horarios de trabajo, pizarras o pizarrones, artículos para escribir) para que todos puedan comunicarse fácilmente y reducir el tiempo necesario para discutir asuntos importantes relacionados con el tiempo de trabajo.

Luego el equipo debe examinar todas las modalidades de la OTT que se utilizan en la empresa, incluidas las pausas (por ejemplo, las pausas de descanso y las pausas para comer) y las vacaciones (por ejemplo, las vacaciones por enfermedad, las vacaciones anuales y las vacaciones pagadas). Un ejercicio de identificación de las modalidades de OTT de la empresa debe llevarse a cabo de manera que permita a todos los miembros del equipo ver y comprender cómo está organizado actualmente el tiempo de trabajo (por ejemplo, diagramado en una pizarra). Se deben considerar la posible OTT y se debe poder someter a debate todos los puntos relacionados con los horarios, las pausas de descanso y los períodos de licencia.

### Analizar los requerimientos de la empresa y las necesidades/preferencias de los trabajadores

Es importante que el equipo del tiempo/horario de trabajo analice cuáles son las necesidades generales de la empresa y también las necesidades y preferencias de los trabajadores. Para que todos puedas comprender estos factores, es conveniente definir los términos clave para los propietarios, gestores y trabajadores. Las definiciones clave son las siguientes:

#### Definiciones clave

**Estrategia empresarial:** Un conjunto de ideas rectoras determina cómo las personas dentro de una empresa deben tomar decisiones y asignar recursos para lograr objetivos fundamentales. Una buena estrategia proporciona una hoja de ruta clara, compuesta por un conjunto de principios rectores o reglas que definen las acciones que se deben tomar (y las que no) en la empresa y las cosas que deben priorizar (y las que no) para alcanzar los objetivos previstos.<sup>44</sup>

**Objetivos operativos de las empresas:** Estos objetivos suelen centrarse en seis áreas como las de participación de mercado, recursos financieros, recursos materiales, productividad, innovación y planificación.<sup>45</sup> La OTT puede repercutir en las seis dimensiones.

**Carga de trabajo constante o variable:** Muchas organizaciones no tienen un volumen de trabajo constante, lo que se conoce como "variable". Hay tres tipos diferentes de cargas de trabajo variables: anuales (normalmente con un aumento de la demanda durante las vacaciones), diarias (algunos días están más ocupados que otros, como los fines de semana en hoteles y bares) y por hora (más clientes a ciertas horas del día, por ejemplo, los restaurantes están ocupados a la hora del almuerzo o de la cena).<sup>46</sup> La OTT es clave para abordar tanto las cargas de trabajo constantes como las variables, por lo que deben ser evaluadas periódicamente.

**Carga de trabajo básica frente a la carga de trabajo discrecional** (producto o servicio): La carga de trabajo en una empresa puede adoptar dos formas, carga de trabajo principal y carga de trabajo discrecional. La carga de trabajo principal es el trabajo necesario para fabricar el producto o prestar el servicio principal de la empresa. La carga de trabajo principal incluye la obtención de las partes y los materiales para fabricar el producto o prestar el servicio y también la fabricación del producto o prestación del servicio principal. Una carga de trabajo discrecional es el trabajo que no forma parte del producto o servicio principal, pero que puede utilizarse para desarrollar nuevas líneas de productos o servicios.

**Gestión de recursos humanos (RH):** El proceso de gestión de personas y relaciones interpersonales existentes en una empresa. El gerente de RH (o personal) ayuda a gestionar las relaciones entre los empleados/gerentes de la empresa y los trabajadores. A medida que una empresa crece, los gerentes de RH pueden desempeñar un papel más importante a la hora de determinar las políticas y prácticas que ayudan. En el caso del tiempo de trabajo, también pueden ser esenciales durante el proceso de identificación y registro de las modalidades de la OTT existentes en la empresa; los cambios que pueden implementarse (o no); y la manera de aplicar y supervisar la nueva OTT.

Como parte de este ejercicio, también será importante examinar cómo se organizan los sistemas de trabajo en la empresa (es decir, sus procesos empresariales). Para esto es necesario examinar los sistemas de producción en la fabricación (por ejemplo, líneas de montaje) o la manera de prestar los servicios en la industria de servicios. También conviene determinar si existe coordinación entre las operaciones del sistema de producción (o servicio) y la manera en que se realiza el mantenimiento. Por ejemplo, en la fabricación, esto significaría considerar la manera en que se limpian, se mantienen o se reequipan las líneas de producción. En las industrias de servicios, esto podría significar considerar cuándo se realiza el mantenimiento de los sistemas (por ejemplo, equipos de limpieza, actualizaciones de software de TI) y cómo inciden en el servicio al cliente.

## 4. Cómo diseñar y poner en práctica una OTT de manera colaborativa

Además de los requisitos operativos de la empresa, también se deben recoger las opiniones de los trabajadores acerca de sus necesidades y preferencias en materia de tiempo de trabajo, y acerca de la forma en que éstas pueden contribuir a mejorar el rendimiento de la empresa. Al hacerlo, es más probable que los trabajadores desarrollen un sentido de pertenencia sobre la OTT que acuerdan con el propietario/empleador y los gerentes, y es más probable que proporcionen información desde el punto de vista del “taller” sobre lo que se puede hacer para mejorarlas regularmente.

Los trabajadores deben tener en cuenta una serie de factores al debatir con el empleador o los gerentes acerca de la OTT. En primer lugar, deben pensar cómo se pueden organizar las horas diarias y semanales de manera que les permita tener en cuenta tanto sus necesidades personales como las de la empresa. Ante esta situación, los trabajadores deberían reflexionar sobre todos los factores que podrían influir en su capacidad para empezar a trabajar o dejar de hacerlo a una hora determinada o a qué hora del día pueden o prefieren trabajar (por ejemplo, en el turno diurno, en las primeras horas/últimas horas de la tarde o en el turno de noche). Esto incluye tener en cuenta las pausas de descanso diario, las pausas para comer, el descanso semanal y las vacaciones anuales. Los trabajadores también deberían debatir acerca del impacto salarial de la implementación de una determinada OTT, ya que pueden no ser “neutrales desde el punto de vista salarial”. Además, vale la pena que los empleados reflexionen acerca de sus situaciones personales, como las necesidades de sus familias y los problemas de transporte local que pueden dificultar la llegada al lugar de trabajo en ciertos períodos de tiempo. Estos temas deben formar parte de los debates acerca de la OTT, incluso los cambios en caso de que una empresa crezca o necesite ajustarse a las fluctuaciones en la demanda de sus productos o servicios.

### Resumen

- El equipo del tiempo/horario de trabajo debe ser equilibrado y debe incluir representantes de los trabajadores y directivos, así como también mujeres y trabajadores más jóvenes, ya que a menudo son los grupos más vulnerables.
- Desarrollar un plan de acción con objetivos claros y estructurados.
- Asegurarse de que todos puedan expresar sus opiniones sin temor a ser sancionados.
- Comunicar de forma transparente las actividades que realiza el equipo dentro de la empresa.
- Debatir acerca de las pausas de descanso y licencias.
- Tener en cuenta los requisitos operativos de la empresa y las necesidades de los trabajadores.

## Paso 2: Diseño

### Desarrollar modalidades de OTT que satisfagan los requisitos operacionales de la empresa y las necesidades y preferencias de los trabajadores

Al tomar en cuenta los principios y factores que deberían guiar el desarrollo de una nueva OTT/horarios de trabajo, se debe considerar cómo se pueden diseñar los nuevos acuerdos en la empresa. Idealmente, el equipo del horario de trabajo debería desarrollar y considerar diferentes modelos u opciones para la OTT basados en el análisis de los requisitos operacionales de la empresa y las necesidades y preferencias de los trabajadores (ver paso uno: Identificar).

Como se explica en la sección 3 de la guía, existen muchas posibilidades que pueden considerarse como modalidades de la OTT u horarios de trabajo alternativos. Debido al abanico de opciones y a los plazos necesarios para tomar decisiones sobre la OTT o los horarios de trabajo, resulta conveniente que uno o algunos miembros del equipo (es decir, individualmente o en un minigrupo) evalúen una o varias opciones específicas para presentarlas a todo el equipo. Esto permitirá considerar una serie de alternativas, teniendo en cuenta los requisitos operacionales de la empresa (a partir del análisis de negocio) y las necesidades y preferencias de los trabajadores.

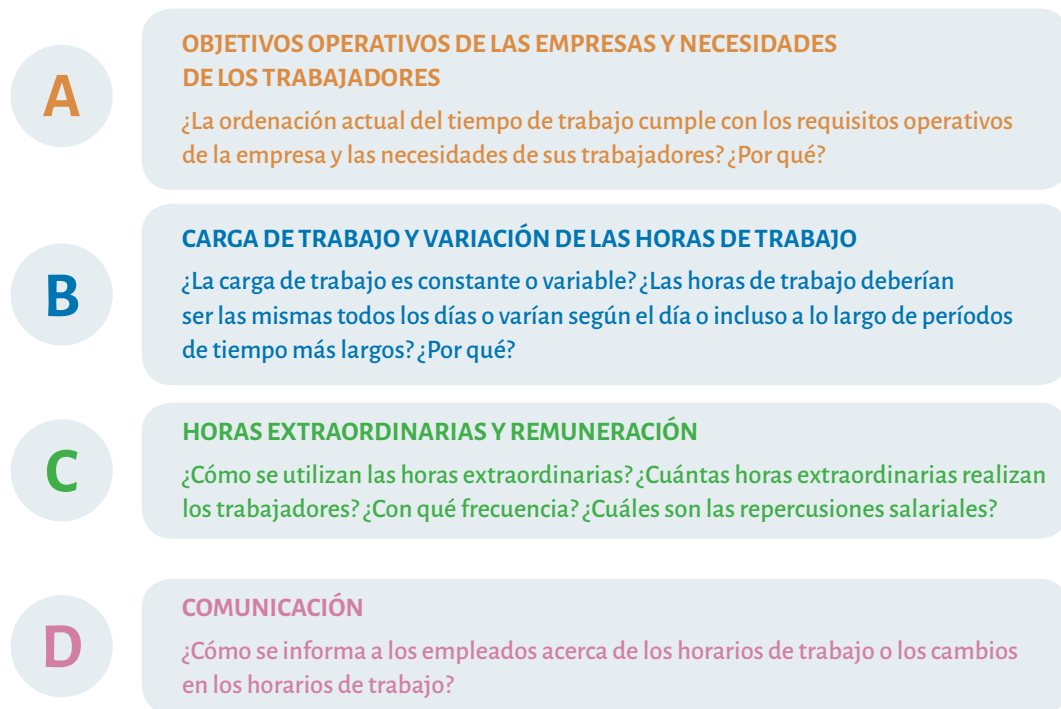
En el contexto de los procesos de producción o de prestación de servicios de la empresa, las modalidades de la OTT deben ser realistas y prácticas, y deben ser compatibles entre sí para elaborar un programa de trabajo adecuadamente diseñado. Esto significa que el horario debe basarse en el trabajo a tiempo completo durante las horas normales de trabajo establecidas en el país (por ejemplo, ocho horas al día, cinco o seis días a la semana). El horario debe establecer, como mínimo, las horas de inicio y término de la jornada de trabajo, las pausas de descanso y las pausas para comer. También debería colocar a todos los trabajadores, o a grupos específicos de trabajadores (por ejemplo, que trabajan por turnos), en el mismo horario (con excepción de los sistemas de tiempo flexible).

Al considerar alternativas para la OTT o los horarios de trabajo, resulta conveniente comenzar por considerar los acuerdos y horarios que existen actualmente en la empresa (u otra organización). También es necesario examinar las políticas y prácticas empresariales asociadas a ellas. Las políticas son las reglamentaciones que las empresas establecen deliberadamente para que todos los trabajadores sepan lo que la empresa espera de ellos. Las prácticas, es decir, los patrones de comportamiento que evolucionan con el tiempo y que quedan establecidos, pueden o no estar en conformidad con las políticas de la empresa.

Vale la pena considerar algunas preguntas clave a la hora de examinar la OTT de las empresas y sus políticas y prácticas asociadas:

## 4. Cómo diseñar y poner en práctica una OTT de manera colaborativa

### Gráfico 6. Preguntas clave para concebir una nueva OTT



Las respuestas a estas preguntas proporcionarán pistas importantes sobre cómo debe ser la nueva OTT o el nuevo horario de trabajo. Por ejemplo, el uso repetido de las horas extraordinarias indica que, habitualmente, la empresa es incapaz de culminar su labor durante el horario normal y que se necesita un cambio en los horarios de trabajo de la OTT (por ejemplo, añadir un nuevo turno). Además, en esta fase podría ser conveniente prever escenarios futuros en relación con las posibles modalidades de OTT, como por ejemplo el trabajo compartido en situaciones de crisis (por ejemplo, debido a una crisis económica repentina o a una reducción de la demanda de los productos o servicios de la empresa).

El monitoreo de la OTT no pretende ser una evaluación de un trabajador en particular, sino más bien sirve para determinar si son necesarios ajustes en el horario de trabajo existente. En otras palabras, es una parte de una evaluación más amplia de las modalidades de la OTT utilizadas por la empresa.

### Analizar y evaluar modalidades alternativas de la OTT

Una vez que el equipo del tiempo/horario de trabajo haya completado los pasos anteriores, puede comenzar a analizar y evaluar las diferentes modalidades de OTT u horarios de trabajo que se han desarrollado. Los criterios de evaluación deben basarse en los requisitos operacionales de la empresa y en las necesidades y preferencias de los trabajadores que se identificaron en las etapas anteriores. El proceso de análisis y evaluación puede dividirse en tres pasos prácticos..



### *Debates en grupos reducidos y presentación de informes*

Una vez acordados los criterios de evaluación, deberían formarse pequeños grupos de trabajo con miembros de diferentes departamentos de la empresa y representantes de los trabajadores para evaluar las posibles modalidades de la OTT. Al formar grupos con diferentes partes de la empresa, la OTT en cuestión se beneficiará de los puntos de vista de los trabajadores quienes podrían verse más afectados por OTT en particular. Estos trabajadores se encuentran en una excelente posición para presentar las razones por las que una opción podría ser útil o no para la empresa. Formar diferentes grupos de trabajo y considerar las opciones posibles puede reforzar la idea de que se escuchan y se tienen en cuenta las distintas opiniones. Esto ayudará tanto a los gerentes como a los trabajadores a sentirse partícipes de la evaluación y, eventualmente, de la OTT elegida.

Estos grupos de trabajo tendrán que considerar diferentes modalidades de OTT. Por ejemplo, un grupo podría examinar las horas de inicio y término de la jornada de trabajo, mientras que otro grupo podría considerar cómo organizar las horas de trabajo según las diferentes necesidades de las empresas y el impacto en los trabajadores. Los grupos de trabajo reducidos deberían reunir información acerca de los sistemas de tiempo de trabajo existentes en la empresa y ejemplos pertinentes de empresas similares y compartir las conclusiones en un informe.

### *Presentación y debate con el equipo del tiempo/horario de trabajo*

El equipo del tiempo/horario de trabajo debe debatir acerca de los informes de los grupos de trabajo, durante las reuniones previstas para evaluar las diferentes opciones y determinar cuál de las modalidades de la OTT o del horario de trabajo podría ser la más adecuada según las necesidades de la empresa y su fuerza laboral.

El equipo debe evaluar las ventajas y los inconvenientes de cada modalidad de la OTT. Se deben tener en cuenta las modalidades de la OTT existentes (es posible que algunos de los acuerdos existentes puedan ser útiles, pero es necesario que se estén en sintonía con otras opciones).

### *Elaboración de una propuesta definitiva*

Una vez que se hayan evaluado todas las opciones, el equipo debe elaborar una propuesta sobre la modalidad de OTT o del horario de trabajo para la empresa. La propuesta debería incluir: qué modalidad se seguirá utilizando; qué nueva modalidad debería adoptarse; y cómo se incorporan estas modalidades en la empresa.

La decisión final sobre la propuesta del equipo dependerá de la estructura de la toma de decisiones de cada empresa. Por ejemplo, en una empresa con representación sindical, la decisión final sobre la adopción de la OTT deberá tomarse en el marco del proceso de



## 4. Cómo diseñar y poner en práctica una OTT de manera colaborativa

negociación colectiva. Por otra parte, en las pequeñas empresas sin representación sindical, lo más probable es que el empleador (el propietario de la empresa) tome la decisión.

En esta etapa de revisión y evaluación de las opciones de la OTT, es fundamental tener muy presente los plazos para la toma de decisiones. En el caso de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas empresas, este proceso de colaboración puede plantear desafíos para la gestión del tiempo y la gestión del personal. Para superar estos obstáculos, se recomienda establecer plazos para los tres pasos. De lo contrario, este proceso puede prolongarse sin alcanzar una resolución final.

### Puntos principales

- Concebir acuerdos del tiempo de trabajo que sean realistas y prácticos en el contexto de los procesos de producción o de prestación de servicios de la empresa.
- Tener en cuenta las políticas y prácticas del tiempo de trabajo de la empresa.
- Responder a preguntas clave, por ejemplo, acerca de las diferencias en las horas y el tiempo extraordinario (véase el gráfico 6).
- Analizar y evaluar las diferentes modalidades de ordenación del tiempo de trabajo según criterios definidos.

## Paso 3: Planificación

### Definir los detalles y las políticas de aplicación de la OTT elegida

Una vez que se ha tomado una decisión final con respecto a la OTT o el horario de trabajo, el equipo del tiempo/horario de trabajo debe definir los detalles la opción elegida, así como las políticas empresariales. Esto debe hacerse en estrecha colaboración con el departamento de RH de la empresa (si no se dispone de una persona de RH, se debe designar una durante la fase de planificación). A continuación, se debe elaborar un plan con plazos concretos para la aplicación de la nueva OTT.

Evaluar las políticas actuales y modificarlas, de ser necesario, para poder incorporar la nueva OTT es una parte importante de la preparación para la aplicación de la nueva OTT\*. Las políticas empresariales, en este caso, se refieren a otras políticas relacionadas con el personal o con recursos humanos, tales como la remuneración y las prestaciones, por ejemplo, las tasas de remuneración por horas extraordinarias y la compensación por trabajo por

\* Si no existen políticas empresariales formales, este sería un buen momento para empezar a desarrollarlas y luego aplicarlas.

turnos, trabajo nocturno, etc. Esto es esencial porque la OTT determina, por ejemplo, cuánto trabajan los empleados y cuánto se les paga por el trabajo que realizan.

La organización del trabajo dentro de una empresa (es decir, los procesos empresariales) es otro factor decisivo en este paso. Como se ha mencionado anteriormente en esta sección, el proceso operativo es un elemento clave en la empresa: qué se produce, cuánto se produce y en qué plazo. Visto de esta manera, las consideraciones del proceso operativo para las empresas de fabricación o de servicios son similares. En la fabricación, las consideraciones clave incluyen la ubicación del equipo y cómo se opera, cuántos y qué tipo de trabajadores se necesitan, cómo un trabajador debe operar el equipo (para lograr un rendimiento óptimo de una manera segura), cuál es el nivel normal de producción y la capacidad máxima de producción. En las industrias de servicios existen algunas similitudes, ya que todavía se necesitan trabajadores que sean capaces de utilizar los equipos de manera productiva y segura, y trabajadores y equipos que puedan satisfacer de manera constante las necesidades de los clientes y producir productos o prestar servicios a una capacidad máxima durante las horas de mayor actividad. Por último, la forma en que se organiza el proceso de producción o de prestación de servicios es crucial para obtener resultados óptimos.

Una vez que se han analizado y considerado estos factores, el equipo del horario de trabajo, en estrecha colaboración con el departamento/unidad de recursos humanos de la empresa, determinará cómo ajustar las operaciones y políticas de la empresa de acuerdo con la(s) nueva(s) modalidad(es) de la OTT. A fin de reunir toda la información relativa a la nueva OTT y la forma en que ese se ajustan de acuerdo con las políticas empresariales correspondientes, será útil compilar esta información en un manual de aplicación. No existe un formato ni una extensión específicos para dicho manual, pero debería abordar las preocupaciones tanto de la empresa como las de los trabajadores. El manual debe ser lo suficientemente complejo como para organizar adecuadamente la nueva OTT y lo suficientemente sencillo como para ser comprensible para los usuarios, es decir, los gerentes y los trabajadores.

Este manual de implementación debe ser "firme, pero no fijo". "Firme" significa que el manual debe describir detalladamente la(s) nueva(s) modalidad(es) de OTT de la empresa. Que "no sea fijo" significa que estos acuerdos podrían ser modificados (en el futuro) para abordar cuestiones que afectan a la empresa (por ejemplo, si la empresa crece en tamaño) y a sus trabajadores (por ejemplo, cambios en la estructura y las necesidades de la mano de obra).

### **Comunicarse con los gerentes y representantes de los trabajadores para facilitar la aceptación de la nueva OTT e informar a los empleados al respecto**

Facilitar la aceptación de la nueva OTT por parte de los gerentes, representantes de los trabajadores y todos los empleados de la empresa es un paso crucial para la exitosa implementación de la OTT. En esta etapa, las medidas para fomentar la confianza, que deben estar presentes en todas las etapas, son aún más imprescindibles para el éxito.

## 4. Cómo diseñar y poner en práctica una OTT de manera colaborativa

Las medidas para instaurar un clima de confianza deben incluir un requisito fundamental: respetar todos los puntos de vista debe ser la base de todas las formas de comunicación que se utilicen para presentar la nueva OTT a los empleados. Otras medidas podrían incluir debates por parte del equipo que incluya a los gerentes y supervisores clave, quienes pueden preparar a los trabajadores antes de que se anuncie formalmente el plan de la OTT de la empresa. De esta manera, los gerentes y supervisores pueden estar preparados para presentar los puntos de vista de los grupos que dirigen, y los trabajadores pueden sentir que son parte del proceso. La participación de los representantes de los trabajadores para lograr una amplia aceptación en la empresa reviste particular importancia.

Establecer consenso entre toda la fuerza laboral requerirá una inversión de tiempo y energía por parte del empleador y de los altos directivos, pero es un esfuerzo que vale la pena para asegurar el éxito en la implementación de la nueva ordenación del tiempo de trabajo. A continuación, se ofrecen algunos consejos prácticos que pueden ayudar en este proceso:



### Consejos prácticos para facilitar la aceptación de la nueva OTT entre todos los empleados de la empresa:

- Organizar una reunión general con todos los miembros de la empresa y permitirles comunicar sus puntos de vista abiertamente y sin miedo a sufrir represalias.
- Los supervisores deben reunirse con personas o grupos de empleados para explicarles lo que significará para ellos la nueva ordenación del tiempo de trabajo. Este es también el momento de informarles sobre el manual de implementación, que debería ayudarles a adaptarse a la nueva OTT.
- Es importante reunirse con todos los empleados y presentar el manual para que todos los trabajadores (incluso aquellos que puedan tener problemas de alfabetización) entiendan claramente la nueva OTT y cómo va a funcionar realmente.
- Desarrollar sesiones de capacitación cortas y sencillas sobre aspectos clave relacionados con la nueva OTT.

Las sesiones de capacitación que se imparten a los empleados los deben ayudar a adaptarse a los retos que pueden crear los cambios en la OTT. Aunque ningún horario debería ser tan exigente como para que los trabajadores representen un peligro para su propia seguridad y salud, para sus compañeros de trabajo o para el público en general, existen algunos ajustes de comportamiento que pueden ayudarles a manejar la situación de manera eficaz. Algunos ejemplos incluyen cómo incrementar resistencia (quizás cambiando un proceso de trabajo); cómo manejar la fatiga (para trabajar de manera más eficiente y así minimizar la fatiga); y cómo lidiar con los problemas relacionados con el sueño que pueden enfrentar los trabajadores por turnos, especialmente los trabajadores nocturnos. Estos esfuerzos ayudan

a los trabajadores a hacerles entender que son parte integral del proceso, además de contribuir a crear confianza en el lugar de trabajo y facilitar la aceptación de la nueva OTT.

### Puntos principales

- Alinear las políticas de la empresa, por ejemplo, la remuneración y las prestaciones, así como los procesos empresariales, con la nueva ordenación del tiempo de trabajo.
- Consolidar un manual de implementación firme pero no fijo.
- Construir consenso entre toda la fuerza de trabajo (por ejemplo, mediante la presentación del manual, sesiones de capacitación, etc.).

## Paso 4: Implementación

### Ejecutar la fase piloto de la nueva OTT

Una vez que se hayan completado los pasos anteriores, el siguiente paso es fijar una fecha para la implementación de la nueva OTT y presentarla a todos los empleados.

La aplicación de la nueva OTT dependerá de las necesidades de la empresa y de la capacidad de adaptación de los trabajadores. Es importante implementar el nuevo sistema con la menor cantidad de interrupciones en la producción o en los servicios prestados a los clientes. Algunos de los factores que las empresas deben tener en cuenta son los siguientes:

- picos o ralentizaciones de la producción que se producen a lo largo de un año (por ejemplo, antes o durante un período de vacaciones);
- si se está cambiando el equipo de producción o el área de servicio (por ejemplo, mejoras en el equipo o cambios en la configuración del espacio de trabajo en una industria de fabricación o de servicios); y
- la estación del año ya que la implementación puede ser problemática cuando hay condiciones climáticas desfavorables (por ejemplo, la estación de lluvias, el frío intenso u otros tipos de mal clima).

Estos factores pueden ser decisivos para la exitosa implementación de la nueva OTT. Por ejemplo, la nueva OTT puede plantear mayores dificultades para los gerentes y los trabajadores si se implementa cuando las exigencias en cuanto a la producción o la prestación de servicios de la empresa son altas (por ejemplo, antes de un día festivo importante). Además, es probable que la nueva OTT sea más exitosa si se pone en práctica durante un punto de producción lento.

Una vez que se ha determinado el momento de la implementación, se debe comunicar esta información a los trabajadores. Es importante tener en cuenta dos factores cuando esto

## 4. Cómo diseñar y poner en práctica una OTT de manera colaborativa

sucede. El primero son los medios de comunicación que se utilizarán para informar a los trabajadores sobre la implementación de la nueva OTT. En este caso, la comunicación en el lugar de trabajo debe ser más formal: debe ser por escrito y presentarse en un lugar de fácil acceso. Por ejemplo, el manual de implementación del tiempo de trabajo debería ser ampliamente difundido, con copias distribuidas al propietario/empleador y en el área de producción, de modo que los trabajadores y gerentes puedan revisar el manual si existe alguna incertidumbre sobre algún punto en particular. Un resumen del diagrama (o resúmenes) podría ubicarse alrededor del lugar de trabajo como una referencia visual para todos los empleados. En algunos lugares de trabajo, la comunicación también puede realizarse electrónicamente (por ejemplo, por correo electrónico). El énfasis no debe estar en un tipo de comunicación en particular, sino más bien en usar los medios de comunicación adecuados para asegurarse de que la fuerza laboral comprenda que se introducirá una nueva OTT en una fecha determinada y para que entienda la manera en que funcionará.

El segundo factor para tener en cuenta es la audiencia que recibe el mensaje (es decir, los gerentes y los trabajadores). El empleador o los altos directivos deben tener en cuenta al público a lo largo de todo el proceso, especialmente en la etapa de la implementación. El objetivo es establecer la nueva OTT con la mínima cantidad posible de interrupciones en el proceso de producción o de prestación de servicios. Al utilizar diferentes medios de comunicación para evitar posibles malentendidos por parte de los gerentes y trabajadores, los empleadores y los altos directivos pueden ayudar a poder aplicar con éxito la nueva OTT en la empresa.

Una vez que se hayan abordado estos factores, es el momento de implementar la nueva OTT.

### **Evaluar y "ajustar" la nueva OTT a intervalos regulares**

Tanto los trabajadores como los gerentes deben evaluar regularmente cómo funciona la nueva OTT en la empresa. Para ello, debe formarse un nuevo equipo de horario de trabajo (o restablecerse el equipo anterior), en el que el empleador/propietario, los gerentes y los trabajadores de diferentes partes de la empresa den su opinión sobre la nueva OTT. No tienen que ser los mismos miembros que el equipo original, pero deben ser capaces de proporcionar comentarios informados sobre la eficacia de la nueva OTT en la práctica.

Aunque la evaluación debe llevarse a cabo antes de que se realicen cambios importantes, en cualquier momento se pueden hacer pequeñas modificaciones para "ajustar" la(s) nueva(s) disposición(es). No existe un marco temporal determinado que sea mejor para esta revisión (depende de la empresa, los trabajadores y los bienes producidos o los servicios prestados), pero los siguientes plazos podrían considerarse como un marco temporal aproximado para la llevar a cabo la evaluación:

- ✓ Revisión a corto plazo: 3-4 meses
- ✓ Revisión a medio plazo: 6-8 meses
- ✓ Revisión a largo plazo: 12-14 meses

Alternativamente, una evaluación de la nueva OTT puede consistir en una revisión anual, para ver si la nueva OTT está funcionando correctamente, o si necesita ser modificada o cambiada. Algunos indicadores en el proceso de revisión podrían incluir tasas de ausentismo, accidentes laborales, productividad empresarial y satisfacción laboral de los trabajadores.

Cualquier OTT/horario de trabajo que se introduzca en una empresa u otra organización no es el final de la historia, sino más bien parte de un proceso de mejora continua. Como en todo en la vida, las circunstancias pueden cambiar (por ejemplo, el negocio crece, hay más trabajadores, etc.), lo que puede requerir ajustes en la OTT. A veces estos cambios serán mínimos (por ejemplo, si las horas de inicio son unos minutos antes o después) y a veces serán mayores (por ejemplo, un nuevo turno para abordar una necesidad de producción). En general, el ajuste de la OTT siempre debería tener el objetivo de satisfacer los requisitos comerciales de la empresa y las necesidades de sus trabajadores.

### Puntos principales

- Tener en cuenta las necesidades de la empresa y la capacidad de los trabajadores para adaptarse a la nueva ordenación del tiempo de trabajo.
- Elegir los medios de comunicación que se utilizarán para informar a los trabajadores sobre las modalidades de la nueva OTT.
- Realizar revisiones a corto, medio y largo plazo para ajustar la ordenación del tiempo de trabajo a las circunstancias cambiantes y con el fin de mejorar continuamente.

## 5 Conclusión

Para poner en práctica el tiempo de trabajo decente, las empresas deben buscar la posibilidad de organizar la OTT o los horarios de trabajo de manera que puedan adaptarse a las necesidades de los trabajadores individuales, incluidas sus responsabilidades familiares, al tiempo que satisfacen los requisitos de las empresas. Como se preconiza en la Recomendación sobre la reducción de la duración del trabajo, 1962 (No. 116), en este enfoque mutuamente ventajoso se toman en consideración las preferencias de los trabajadores y los empleadores.

Si se logra una estructuración adecuada, la OTT puede beneficiar tanto a los trabajadores como a las empresas, puesto que con ellos se pueden mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, al tiempo que los empleadores pueden enfrentar de mejor manera las fluctuaciones de la carga de trabajo y reducir el costo de las horas extraordinarias. Una OTT "equilibrada" también puede proporcionar beneficios empresariales adicionales, como la disminución del absentismo laboral, el aumento de la retención de los empleados existentes y la mejora de la contratación de nuevos empleados. También mejoran el estado de ánimo y las actitudes de los empleados, lo que puede mejorar la productividad, la calidad y, en última instancia, el rendimiento de la empresa.

Una OTT "equilibrada" promete ayudar a los trabajadores a lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada, y pueden mejorar el rendimiento de la empresa. Sin embargo, se necesita un enfoque proactivo: los empresarios y los trabajadores deben buscar una combinación adecuada de políticas y prácticas, con la ayuda de un marco nacional. Solo entonces se cumplirá la promesa de una jornada laboral de trabajo decente.



## Notas

- 1 OIT: *El trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro*, Informe IV, Conferencia Internacional del Trabajo, 105.ª reunión, Ginebra, 2016.
- 2 A.S. Wagstaff y J-A. Sigstad Lie: "Shift and night work and long working hours - a systematic review of safety implications", en *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* (2011, Vol. 37, No. 3, May), pp. 173-85.
- 3 C. Fagan et al.: *In search of good quality part-time employment*, documento de trabajo núm. 43, Serie Condiciones de Trabajo y Empleo (Ginebra, OIT, 2014).
- 4 P. Tucker y S. Folkard: *Working time, health, and safety: A research synthesis paper*, documento de trabajo núm. 31, Serie Condiciones de Trabajo y Empleo (Ginebra, OIT, 2012).
- 5 *ibid.*
- 6 Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (NIOSH): *Overtime and Extended Work Shifts: Recent Findings on Illnesses, Injuries, and Health Behaviors* (Cincinnati, Ohio, 2004).
- 7 A. Spurgeon: *Working time: Its impacts on safety and health* (Ginebra e Incheon, OIT y Korean Occupational Safety and Health Research Institute, 2003).
- 8 J. Johnson y J. Lipscomb: "Long Working Hours, Occupational Health and the Changing Nature of Work Organization", en *American Journal of Industrial Medicine* (2006, Vol. 49), pp. 921-29.
- 9 L. Golden: *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, documento de trabajo núm. 33, Serie Condiciones de Trabajo y Empleo (Ginebra, OIT, 2012).
- 10 M. White: *Working hours: Assessing the potential for reduction* (Ginebra, OIT, 1987).
- 11 G. Bosch y S. Lehdorff: "Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations", en *Cambridge Journal of Economics* (2001, Vol. 25), pp. 209-43.
- 12 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 13 T. Barmby, M. Ercolani y J. Treble: Sick leave: An international comparison, en *The Economic Journal* (2002, Vol. 112, June) pp. F315-F331.
- 14 Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*, op. cit.
- 15 *ibid.*
- 16 C. Fagan: "Gender and working time in industrialized countries", en J.C. Messenger (ed.): *Working time and workers' preferences in industrialized countries: Finding the Balance* (Londres y Nueva York, Routledge, 2004).
- 17 J. Rubery, M. Smith y C. Fagan: *Women's Employment in Europe: Trends and Prospects* (Londres: Routledge, 1999).
- 18 Véase, por ejemplo, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND): *Fourth European Working Conditions Survey* (Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2007); B. Sorj: *Reconciling work and family: Issues and policies in Brazil* (Ginebra, OIT, 2004).
- 19 Fagan, "Gender and working time in industrialized countries", op. cit.
- 20 G. Bosch: "Working time and the standard employment relationship", en J.-Y. Boulin, M. Lallement, J.C. Messenger, y F. Michon (eds): *Decent working time: new trends, new issues* (Ginebra, OIT, 2006).
- 21 J.C. Messenger y P. Wallot: *The diversity of "marginal" part-time employment* (Geneva, ILO, INWORK Policy Brief No. 7, 2015).
- 22 N. Gadrey, F. Jany-Catrice y M. Pernod-Lemattre: *The working conditions of blue-collar and white-collar workers in France compared: A question of time*, en J.-Y. Boulin et al. (eds): *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 23 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 24 C. Avery y D. Zabel: *The flexible workplace: A sourcebook of information and research* (Westport, Connecticut, Quorum Books, 2001).
- 25 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 26 EUROFOUND: *Working time and work-life balance in European companies—Establishment Survey on Working Time 2004-2005* (Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2006).
- 27 S. Lee y D. McCann: "Working time capability: towards realizing individual choice", en J.-Y. Boulin et al. (eds), *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 28 T. Haipeter: "Can norms survive market pressures? The practical effectiveness of new forms of working time regulation in a changing German economy", en J.-Y. Boulin et al. (eds), *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 29 OIT: *El tiempo de trabajo en el siglo XXI*, Informe para el debate de la Reunión tripartita de expertos sobre la ordenación del tiempo de trabajo (Ginebra, 2011)
- 30 *ibid.*



## Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada

- 31 A. Riedmann et al.: *European Company Survey 2009* (Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2010).
- 32 OIT: *What is shiftwork?* (Ginebra, Information Sheet No. WT-8, 2004).
- 33 A. Parent-Thirion et al.: *Fourth European Working Conditions Survey* (Luxemburgo, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2007).
- 34 A. Riedmann, et al., *European Company Survey 2009*, op. cit.
- 35 C. Fagan et al, *In search of good quality part-time employment*, op. cit.
- 36 OIT: *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects* (Geneva, 2016).
- 37 P. Tucker: *Compressed working weeks*, documento de trabajo núm. 12, Serie Condiciones de Trabajo y Empleo (Ginebra, OIT, 2006).
- 38 Costa G., S. Folkard et al.: "Shift work and extended hours of work", en P.J. Baxter, P.H. Adams, T.C. Caw, A. Cockcroft and J.M. Harrington (eds.): *Hunter's diseases of occupation, 9th edition* (Londres, Arnold, 2000), pp. 581-89.
- 39 Tucker, *Compressed working weeks*, op. cit.
- 40 Incomes Data Services: *Annual hours* (Londres, IDS HR Studies 908, 2009).
- 41 J. Pillinger: *Challenging Times—Innovative Ways of Organising Working Time: the role of trade unions* (Bruselas, CES/ETUC, 2006).
- 42 J.C. Messenger: *Repartición del trabajo: una estrategia para preservar puestos de trabajo durante la crisis mundial del empleo*, TRAVAIL Informe de Política núm. 1 (Ginebra, OIT, 2009).
- 43 J.C. Messenger y N. Ghosheh: *Work sharing during the great recession: new developments and beyond* (Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2013).
- 44 La definición de estrategia de Harvard Business Review se encuentra en <http://blogs.hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what/> (consultado en enero de 2017).
- 45 <http://smallbusiness.chron.com/six-strategic-business-objectives-14492.html> (consultado en enero 2017).
- 46 [http://www.shift-schedule-design.com/Variable\\_Workloads](http://www.shift-schedule-design.com/Variable_Workloads) (consultado en enero 2017).

## ANEXO:

# Glosario de términos y conceptos fundamentales

---

**Empleo a tiempo parcial marginal:** se refiere a las modalidades de OTT que suponen trabajar muy pocas horas a tiempo parcial o que no establecen un mínimo de horas, como el trabajo a pedido, incluidos los contratos de «cero horas».

**Horas anualizadas:** sistema en el que se emplea a alguien para que trabaje un número determinado de horas durante el período de un año, en lugar de una semana o un día.

**Horas extraordinarias:** el total de horas de trabajo efectuadas que exceda de la duración normal del trabajo, salvo si fuese el uso establecido tenerlas en cuenta al fijar el salario.

**Ordenación del tiempo de trabajo (OTT):** este concepto refleja la organización y la planificación de períodos de trabajo durante un período de referencia específico, como un día, una semana, un mes, un año o incluso más tiempo

**Semana de trabajo comprimida:** modalidad de OTT que implica que se trabaja el número de horas que corresponde a la semana de trabajo normal, pero en menos días, lo que se traduce en jornadas de trabajo más prolongadas.

**Semana de trabajo estándar:** es la ordenación del tiempo de trabajo predominante. Se refiere a un número fijo de horas de trabajo por día durante un número fijo de días, generalmente de lunes a viernes (40 horas) o de lunes a sábado (48 horas)

**Sistema de cuentas de ahorro del tiempo trabajado:** modalidad también conocida como «banco de horas» o cuentas de ahorro del tiempo trabajado que hace posible que los trabajadores acumulen hasta un límite máximo «créditos» o «débitos» de horas trabajadas.

**Sistema de horario flexible:** también conocido como "horario flexible", permite que las horas de trabajo se programen de manera flexible diaria y semanalmente. El número de horas que los empleados realmente trabajan puede variar de un día para otro y de una semana para otra.

**Sistema de turnos:** a los trabajadores se les asignan a turnos de trabajo que varían regularmente a lo largo del tiempo y «se rotan» las 24 horas del día

**Sistemas de horas escalonadas:** cuando se establecen diferentes horas de inicio y término del trabajo para diferentes grupos de trabajadores del mismo establecimiento.

**Sistemas de turnos fijos:** un determinado grupo de trabajadores trabaja siempre en el mismo turno.

**Tiempo de trabajo:** concepto que abarca tanto el tiempo inherente a las actividades productivas propias de los empleos como la ordenación de dicho tiempo durante un período de referencia determinado.

**Trabajo compartido:** consiste en una reducción del tiempo de trabajo que tiene por objetivo dividir un volumen reducido de trabajo entre un número igual (o similar) de trabajadores, para evitar despidos.

**Trabajo compartido:** una forma especial de trabajo a tiempo parcial que consiste en dividir un trabajo a tiempo completo en dos trabajos a tiempo parcial entre dos trabajadores.

**Trabajo decente:** implica es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana, a fin de reducir las diferencias que existen entre las aspiraciones de las personas con respecto a su trabajo y su situación laboral actual.

**Trabajo nocturno:** todo trabajo que se realice durante un período de por lo menos siete horas consecutivas, que abarque el intervalo comprendido entre medianoche y las cinco de la mañana

**Trabajo por turnos:** una manera de organizar el tiempo de trabajo en la que los trabajadores se van sucediendo en el lugar de trabajo, de tal modo que el establecimiento pueda funcionar más allá del horario laboral de cada trabajador en diferentes momentos del día.

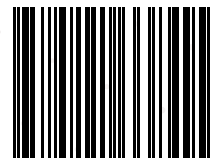
# GUÍA PARA ESTABLECER UNA ORDENACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EQUILIBRADA

La *Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada* es una guía práctica o un manual sobre cómo implementar una ordenación del tiempo de trabajo (también conocida como «horario de trabajo») destinada a los mandantes de la OIT: empleadores, trabajadores y gobiernos. Está diseñada para ayudar a las organizaciones, tanto privadas como públicas, a tomar decisiones informadas sobre cómo estructurar la ordenación del tiempo de trabajo de una manera equilibrada para el beneficio mutuo de los trabajadores y las empresas. Proporciona un conjunto de principios rectores para desarrollar una ordenación equilibrada del tiempo de trabajo, algunos consejos prácticos sobre cómo estructurar diversos tipos de ordenación del tiempo de trabajo, y un proceso paso a paso que puede utilizarse para diseñar y aplicar nuevas y mejores disposiciones en materia de tiempo de trabajo.

Servicio de Mercados Laborales Inclusivos,  
Relaciones Laborales y  
Condiciones de Trabajo (INWORK)

Oficina Internacional del Trabajo  
4, route des Morillons  
CH-1211 Ginebra 22, Suiza  
Tel.: + 41 22 799 67 54  
Fax: + 41 22 799 71 23  
E-mail: [inwork@ilo.org](mailto:inwork@ilo.org)  
[www.ilo.org/inwork](http://www.ilo.org/inwork)

ISBN 978-92-2-133849-9



9 789221 338499