



Alternativas que pueden facilitar la **conciliación** de vida laboral y familiar

LOS HORARIOS LABORALES Y EL LUGAR DE TRABAJO son factores importantes que afectan la compatibilidad del trabajo con las responsabilidades familiares. Organizar el trabajo de una forma que favorezca su conciliación con la vida extralaboral, puede también mejorar la productividad de la empresa y la igualdad entre hombres y mujeres.

Esta Nota analiza medidas relacionadas con la duración y la organización de las jornadas laborales y la posibilidad de trabajar desde el hogar. Estas medidas pueden establecerse a través de la legislación, ser acordadas a través de la negociación colectiva o ser diseñadas en los lugares de trabajo, de forma voluntaria. En todos los casos, su diseño e implementación deben realizarse con mucho cuidado y con la participación de los/as trabajadores/as y sus organizaciones.



Oficina Internacional del Trabajo

Notas OIT sobre trabajo y familia se basan en la serie *Work and family Information Sheets* del Programa sobre las Condiciones de Trabajo y del Empleo (TRAVAIL). Traducción y adaptación al contexto de América Latina y el Caribe ha sido realizada por el Programa Regional de Género y Trabajo Decente.

Oficina Subregional para el Cono Sur.
Oficina Subregional para Centroamérica.

Copyright © Organización Internacional del Trabajo, 2009

Duración de la jornada laboral

REDUCIR EL ÉNFASIS EN EL TIEMPO TRABAJADO

Debería concederse especial atención a las medidas generales para mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de la vida de trabajo, incluyendo medidas destinadas a (...) reducir progresivamente la duración de la jornada de trabajo y reducir las horas extraordinarias.

(Recomendación 165 sobre trabajadores/as con responsabilidades familiares, Párrafo 18).

Largas jornadas laborales reducen claramente el tiempo disponible para la vida familiar y muchas veces requieren trabajo en las noches y los fines de semana. Sin embargo, muchos trabajadores laboran horas extra para poder generar un aumento del ingreso familiar. Por otra parte, para quienes se desempeñan en cargos gerenciales y profesionales, trabajar muchas horas diarias puede ser visto como una forma de demostrar el compromiso y progresar en la organización.

Horarios atípicos pueden dificultar la conciliación de vida laboral y familiar

Diversas ocupaciones en que se concentran las mujeres latinoamericanas han experimentado cambios en el tipo y duración de la jornada. El sector de comercio y "grandes tiendas", por ejemplo, poseen sistemas de turnos en los cuales se rotan los días de descanso y trabajo, y los horarios de entrada y salida son impredecibles. Las plantas de operadoras telefónicas laboran en función de turnos móviles cuyo objetivo es acomodarse a las necesidades de la empresa y sus clientes. En el comercio se ha impuesto la llamada "jornada interrumpida", que implica extender el horario de almuerzo (que no es computado como tiempo de trabajo) a efectos de asegurar la presencia de los/as trabajadores/as en las horas de mayor actividad evitando el pago de horas extra. De esta forma, la jornada real es mucho más larga porque el tiempo de descanso no alcanza para llegar a la casa. Como resultado, quienes trabajan en estos sectores tienen un menor control sobre el tiempo de trabajo.

Fuente: OIT y PNUD, 2009 Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social (Santiago, OIT y PNUD).



Aunque horarios extendidos pueden ayudar a las empresas a enfrentar situaciones de emergencia, no necesariamente son una solución óptima. El cansancio disminuye la productividad, sobre todo si estas situaciones se repiten frecuentemente. Trabajar muchas horas puede afectar la tasa de errores, el ritmo de trabajo y el comportamiento social. Al contrario, hay evidencia de que la reducción de horarios extendidos puede ser un factor de aumento de la productividad. Por esto, algunas empresas han empezado alejarse de la cultura de largas jornadas laborales.

Desde una cultura de largas jornadas hacia otra, centrada en resultados

En el Reino Unido, la empresa Pricewaterhouse Coopers plantea que para el crecimiento de la empresa se debe posibilitar un buen equilibrio entre trabajo y la vida personal/familiar para atraer a los mejores talentos. En este sentido, la empresa identificó la "cultura machista de largas jornadas" como un problema importante. Para resolver este problema se desarrolló una política que se basa en responsabilizar a las gerencias de apoyar a sus equipos a trabajar de manera más flexible en cuanto a sus horarios, y en enfatizar la importancia de la calidad de los resultados por sobre la cantidad de horas trabajadas.

Como resultado de las medidas implementadas, la compañía observó mejoras en la satisfacción y la retención del personal y "una mayor disposición para trabajar de manera flexible en un sentido más amplio, por ejemplo, trabajo en el domicilio, horario variable, etc., hecho que promueve una mayor confianza entre la gerencia y el personal y una mayor sensación de control entre los individuos".

Fuente: The Work Foundation, estudio de caso disponible en <http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/PWC.pdf> (10 de enero de 2010).

En algunos países con una tradición de largas jornadas laborales, el gobierno ha desarrollado iniciativas para reducir la duración de la jornada. Por ejemplo, el Código de Trabajo de Chile de 2001 redujo las horas de trabajo de 48 a 45 horas semanales.

PREVIO AVISO SOBRE HORAS EXTRAORDINARIAS

En caso de que sea necesario trabajar horas extra, es importante notificar con antelación a los/as trabajadores/as, sobre todo a quienes tienen responsabilidades familiares, pues esto facilita significativamente la organización del cuidado de hijos/as y otras personas dependientes. Reconociendo la importancia de esto, algunas legislaciones nacionales y diversos convenios colectivos han establecido la obligatoriedad del previo aviso.

TRABAJO A TIEMPO PARCIAL

(1) Con el fin de proteger a los trabajadores a tiempo parcial, a los trabajadores temporeros y a los trabajadores a domicilio, muchos de los cuales tienen responsabilidades familiares, deberían reglamentarse y supervisarse adecuadamente las condiciones en que se ejercen estos tipos de empleo.

(2) En la medida de lo posible, las condiciones de empleo –incluida la protección de la seguridad social– de los trabajadores a tiempo parcial y de los trabajadores temporeros deberían ser equivalentes a las de los trabajadores a tiempo completo y de los trabajadores permanentes, respectivamente.

(Recomendación 165, Párrafo 21).

El trabajo a tiempo parcial puede facilitar la conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares, pues implica menos horas de trabajo remunerado. Este tipo de trabajo ha sido desempeñado mayoritariamente por las mujeres debido al hecho de que ellas siguen haciéndose cargo de la mayor parte del cuidado de dependientes. Sin embargo, esto puede tener implicancias negativas para la igualdad de género. El trabajo a tiempo parcial de las mujeres tiende a reforzar el modelo tradicional del "hombre proveedor" y colocar a la mujer en un papel secundario en el mercado de trabajo, lo cual perjudica sus oportunidades laborales, ingresos y jubilaciones. Igualmente, son motivo de preocupación los tipos de trabajo a tiempo parcial disponibles y las condiciones de trabajo asociadas.

Responsabilidades familiares y la jornada laboral de las mujeres latinoamericanas

En América Latina y el Caribe existe una importante diferencia entre la jornada de trabajo de hombres y mujeres. El tiempo que las personas pueden dedicar al mercado depende del tiempo asignado a las tareas reproductivas. Por esto, las jornadas laborales remuneradas de las mujeres son más cortas que las de los hombres. Menos de la mitad (45%) de las trabajadoras de la región trabaja en jornada completa, en comparación con un 63% de los trabajadores hombres. Esto tiene consecuencias negativas en el nivel de sus remuneraciones y jubilaciones. Además, las tareas domésticas significan un trabajo extra laboral para las mujeres, por lo cual su tiempo de descanso es menor. Al sumar ambos tipos de trabajo, se constata que la jornada total de las mujeres es superior a la de los hombres.

Fuente: OIT y PNUD (2009).

TRABAJO COMPARTIDO

El trabajo compartido es una forma de organizar el trabajo a tiempo parcial. Significa que un puesto de trabajo es cubierto por dos o más empleados/as a tiempo parcial, quienes comparten las tareas y horas de trabajo. El salario es dividido entre ellos/as.

REDUCCIÓN DE LAS HORAS DE TRABAJO

Hay personas que quieren trabajar a tiempo parcial durante un período específico de sus vidas, por ejemplo durante la infancia de sus hijos/as. La disposición que establece la posibilidad de reducir la jornada y alternar entre el trabajo a tiempo completo y a tiempo parcial está siendo incorporada crecientemente en las legislaciones europeas.

En el Reino Unido, por ejemplo, madres y padres de niños/as menores de 6 años tienen el derecho de solicitar trabajar con horarios variables, incluyendo la opción de la jornada reducida. El caso de los Países Bajos es excepcional: la legislación otorga a todos/as los/as trabajadores/as el derecho de cambiar sus horas de trabajo.

Incluso donde no existe este tipo de legislación, varias empresas han adoptado, en el marco de la negociación colectiva, medidas que permiten la reducción de la jornada, generalmente bajo el propósito de retener al personal y evitar los costos de rotación.

Reducción de la duración del año laboral

En Australia, el programa "48 por 52" es una forma común de reducir la duración del año laboral, especialmente entre madres y padres que necesitan ausentarse del trabajo durante las vacaciones escolares. Además de las cuatro semanas de vacaciones que les corresponden legalmente, los/as empleados/as pueden tomar cuatro adicionales sin salario. Para que puedan contar con un ingreso estable –aunque reducido– durante todo el año, el ingreso de las 48 semanas se promedia y es pagado a lo largo de 52 semanas.

Fuente: Working Carers Gateway, en <http://www.workingcarers.org.au/money/148-additional-holiday-leave> (10 de enero 2010)

Organización de la jornada

CADA VEZ SON MÁS COMUNES los horarios variables de trabajo, que no implican jornadas laborales más cortas pero permiten a los/as trabajadores/as influir en la forma en que éstas se organizan.

TURNOS INTERCAMBIABLES O DEFINIDOS CON ANTICIPACIÓN

Al igual que con las horas extra, la predictibilidad de los turnos y la definición de los horarios con suficiente anticipación facilitan la conciliación del trabajo con las responsabilidades familiares y la organización de las rutinas diarias y semanales.

En esta línea, una forma de organización de turnos que beneficia a quienes tienen responsabilidades familiares, es permitir a los/as trabajadores/as intercambiar turnos. Esta práctica es conocida como "trueque de turnos" (*shift swapping*).

Trueque de turnos en un convenio colectivo

En un acuerdo logrado entre el sindicato y el hospital St. Luke de Newburgh, Nueva York, el sindicato negoció con el hospital la posibilidad de intercambiar jornadas de trabajo con otros/as trabajadores/as, con la aprobación del/la empleador/a.

Fuente: AFL-CIO Working Women's Department: Bargaining fact sheet: Control over working hours and alternative work schedules (Washington, DC, 2001).

HORARIOS VARIABLES

La opción de horarios variables (*flexitime*) significa que los/as trabajadores/as deben estar presentes dentro de un horario definido como "horario central", pero pueden variar la hora de inicio y término de su jornada laboral. Esto puede organizarse de distintas formas. En algunos casos, la cantidad de horas diarias es fija y los/las empleados/as deben seleccionar sus horarios de entrada y salida y cumplirlos diariamente. La pausa de almuerzo puede ser variable o parte del "horario central". En otras ocasiones, el sistema es más informal y admite cierta flexibilidad. Por ejemplo, se puede permitir el ingreso una media hora más temprano o una reducción de la pausa de almuerzo, con el fin de adelantar el horario de salida.

Los horarios variables/flexibles de trabajo implican claras ventajas tanto para los/as trabajadores/as que tienen responsabilidades



familiares como para quienes no las tienen. Para los primeros, permiten la adaptación del horario al horario escolar de hijos/as. En el segundo caso, ayudan a evitar las horas de mayor congestión vehicular.

BANCO DE HORAS DE TRABAJO

El sistema del banco de horas (o “cuentas de tiempo trabajado”) implica llevar un registro de las horas trabajadas en una “cuenta” individual de cada trabajador/a. Esto permite acumular horas o días libres, por ejemplo trabajando horas extra en períodos de mucha demanda de trabajo. El tiempo acumulado puede ser utilizado para responder a situaciones familiares inesperadas o para atender otras necesidades personales.

Para las empresas, los posibles costos administrativos asociados se compensan ampliamente con los beneficios obtenidos en términos de satisfacción del personal y una mejor rendición de cuentas sobre el tiempo trabajado.

Bancos de horas en acuerdos colectivos en Brasil

En un estudio realizado en 2002 por la Confederação Nacional da Indústria (Confederación Nacional de Industria) de Brasil sobre convenios de negociación colectiva, se observó que varios convenios incluían cláusulas sobre un sistema de banco de horas:

- 11 de los 17 convenios en el sector de productos químicos
- 10 de 20 en la industria alimentaria
- 8 de 20 en el sector de metalurgia

Otras medidas de flexibilidad fueron insignificantes.

Fuente: Sorj, B. 2004 Reconciling work and family: Issues and policies in Brazil, Conditions of Work and Employment Series Nº 8 (Ginebra, OIT)

Teletrabajo

TELETRABAJO SIGNIFICA LA POSIBILIDAD de trabajar fuera del lugar de trabajo por un periodo de tiempo. La casuística es variada: mientras algunas personas trabajan siempre desde sus hogares, otras alternan el trabajo en casa y en la organización regularmente o en caso de emergencias familiares u otras situaciones extraordinarias. Gracias al rápido desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, el teletrabajo ha crecido considerablemente en los últimos años.

Teletrabajo en el sector público: el ICE de Costa Rica

El Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) optó por incursionar en este modelo a través de un plan piloto que arrancó en noviembre del 2007 y finalizó en mayo 2008. La institución impulsó este programa con 16 colaboradores, quienes realizaron tareas específicas desde su casa. Los beneficios a nivel institucional sobrepasaron las expectativas ya que las metas se cumplieron en un 175%. Hubo un mejoramiento de la planificación y control de las actividades y los productos a cargo del teletrabajador.

Fuente: La República, lunes 7 de julio, 2008, pgs. 12-13.

El teletrabajo permite eliminar los costos del traslado al trabajo, tanto en términos monetarios como de tiempo. Además, permite la adaptación de los horarios de trabajo a las tareas domésticas y responsabilidades familiares. Para las empresas, el teletrabajo puede implicar una reducción de los costos de espacio de oficina.

Sin embargo, la realización del teletrabajo sostenido en el tiempo puede conducir al aislamiento y a jornadas laborales muy extendidas, debido a que no existe una clara separación entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre. Parte importante del trabajo domiciliario se paga por pieza, lo cual redundaría en una intensificación y alargamiento de la jornada para aumentar los ingresos generados. A pesar de ello, el teletrabajo puede ser una alternativa para hacer frente a emergencias familiares sin tener que dejar de trabajar.

Flexibilidad de horario y teletrabajo en empresa ecuatoriana

La Compañía de Seguros Ecuatorianos Suiza, que se define como “familiarmente responsable”, ha incorporado alternativas de flexibilización horaria para la atención de problemas familiares o la necesidad de llevar los/as niños/as a la escuela. Para mejorar su desempeño, la empresa realizó una importante inversión tecnológica que llevó a la implementación del teletrabajo y a una nueva cultura organizacional desde 2004. Según su gerente general, esto “permite mantener un alto nivel de productividad sin menoscabar el tiempo familiar, que al final del día es ‘el negocio’ más importante que tienen”. Plantea que las prácticas que apoyan la conciliación del trabajo con la familia mejoran el desempeño de los trabajadores y su compromiso con la empresa. La empresa reporta un incremento de hasta 240 por ciento en los índices de productividad comparado con el año 2000.

Fuente: Marco, F. 2008. Entre la escasez y la ausencia. Políticas para la armonización entre el empleo y la familia en los países andinos. Estudio elaborado para la OIT (no publicado); www.ecuasuiza.com