

## EL HORARIO FLEXIBLE DE TRABAJO

Por: *Guillermo Restrepo González*  
*Profesor Departamento de Ingeniería Industrial*  
*Facultad de Ingeniería. Universidad de Antioquia*

“No se trata de la cantidad de kilos de carne que se coma, ni del número de veces que se pueda ir a la playa, ni de la cantidad de artículos importados que pueden adquirirse con los salarios actuales. Se trata de que el individuo se sienta interiormente más rico y más responsable”.

ERNESTO GUEVARA: “El Socialismo y el Hombre”

---

---

### INTRODUCCION

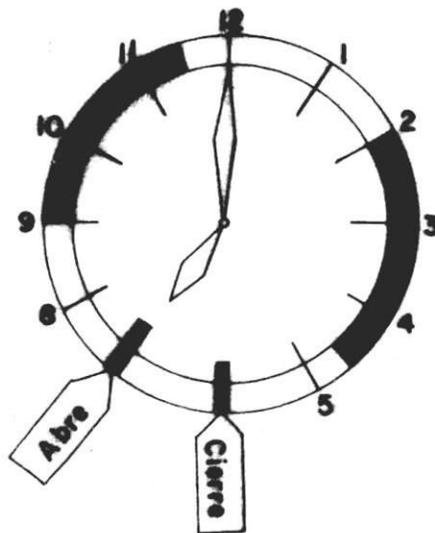
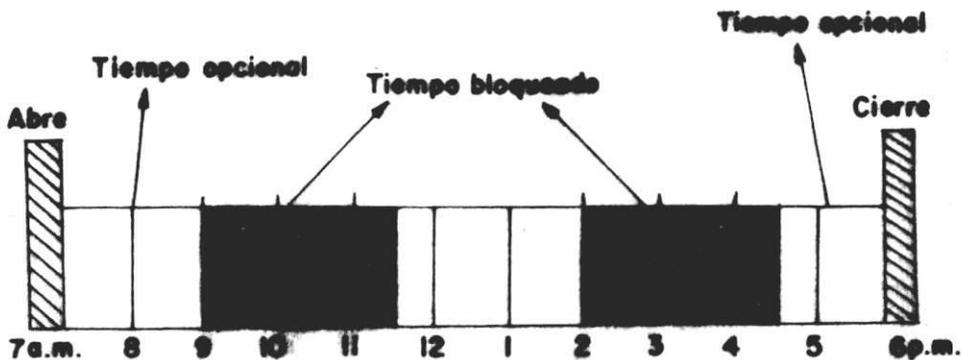
Imagine que vamos al trabajo. Piense en las horas “pico” del transporte. Surgen múltiples dificultades: sonreírle al que nos pisó en el bus. La congestión. El problema de aparcar. Llegar al puesto de trabajo a las carreras o con media hora de anticipación. El problema de la madre que trabaja. Cuando en la noche se prolongó la fiesta o alguien se enfermó en la casa. Un minuto tarde puede significar discusiones en la empresa y en el hogar. La tensión nerviosa es una constante..., complete usted mismo el cuadro.

EL HORARIO FLEXIBLE DE TRABAJO es una técnica tan vieja o tan nueva como usted considere la llegada del hombre a la luna. Aparece en Suecia, en una empresa donde los empleados estaban obligados a frecuentes

desplazamientos. Pasa inadvertida. En 1967 se implanta en una empresa alemana de 6.000 empleados, LA BOLKOW, donde el acceso de más de 1.000 vehículos a la empresa a la hora de entrada, hacía casi imposible aplicar el reglamento...

### 1. DEFINICION

Baudraz lo define, como un sistema que fija los límites de un tiempo mínimo diario de trabajo, llamado “TIEMPO BLOQUEADO”. Por fuera de estos límites, el trabajador es libre y responsable de administrar su tiempo de trabajo, según un número de horas determinado, por semana. El sistema permite, igualmente, una gran flexibilidad en la determinación del momento y la duración de la pausa del medio día(1).



## 2. ILUSTRACION GRAFICA

En el tiempo "Bloqueado", todos los empleados deben hallarse en sus puestos de trabajo. Supone normalmente de un 60o/o a 80o/o del tiempo total. El "Margen" es el número de horas trabajadas, en más o menos, en relación con el promedio exigido. La acumulación no está permitida y la compensación debe efectuarse, normalmente, en la semana siguiente. Un ejemplo de margen puede ser 2 horas por semana. En el medio

día se fija un mínimo para la pausa, por ejemplo: 50 minutos.

## 3. PRINCIPALES RETOS PLANTEADOS POR EL HORARIO FLEXIBLE

3.1 Organización general del trabajo en la empresa: en empresas de tipo administrativo, las tareas deben ser distribuidas de modo que los empleados puedan trabajar sin la presencia del jefe, conociendo cuánto deben realizar.

El mando debe abandonar la idea de que su presencia es sinónimo de vigilancia. Abandonar la potestad a reprimir los retrasados. Si la empresa es de producción y no es en cadena, la asociamos al caso anterior. Si es en cadena, también puede hacerse con el establecimiento juiciosamente calculado, de STOKS intermedios. En cuanto a la *coordinación*, el horario flexible precisa de una gran descentralización y de una auténtica delegación de funciones y por tanto, de una notable autonomía de decisión en los niveles jerárquicos inferiores. Ello implica un mayor grado de responsabilidad en cada individuo.

*3.2 Problemas para el control de horario flexible:* el control se hace mediante FICHAJE; es necesario porque un horario sin control puede ser respetado por 90 de 100 individuos, pero esos 10 entorpecen el sistema. Además, el personal no está acostumbrado a la relativa libertad que le concede el nuevo sistema. El tipo de control, mediante fichaje o firma, establece un control global del número de horas semanales que trabaja cada empleado. Se introduce una tolerancia, como dijimos, llamada "margen" que le permite trasladar horas de una semana a otra. Los mandos también deben hacer fichaje. El medio de control, depende de la empresa. Puede ser un aparato de control automático, o un control para el examen automático de los datos (mediante lectura de bandas perforadas. Cada miembro lleva un "distintivo": es como un carné).

*3.3 Otros problemas:* debe informarse previamente al personal. No se puede implantar el sistema como un hecho *consumado*. Informar previamente que los mandos no tendrán inconvenientes y que el rendimiento no disminuirá. Se deben reglamentar las ausencias forzosas, las horas extras, fijar el reglamento del sistema.

#### 4. VENTAJAS DEL HORARIO FLEXIBLE

##### 4.1 Para el personal:

*4.1.1 Desplazamientos:* el tiempo de transporte disminuye respecto a las horas "pico". Para los que van en bus y para los que van en vehículo particular. Evita la "madrugada" excesiva para llegar a tiempo...

*4.1.2 La pausa del medio día o siesta:* puede escoger su duración, inclusive volver a casa.

*4.1.3 La Familia:* las madres pueden disponer de tiempo al medio día para preparar almuerzo a sus hijos. Se facilitan muchas cosas, como el que un cónyuge lleve al otro al trabajo, disminuye la tensión nerviosa, etc.

*4.1.4 El tiempo libre:* es lo que más se aprecia del sistema: entrenamientos deportivos, fiestas prolongadas, visitas a enfermos, etc.

*4.1.5 Las compras:* son posibles en horas distintas a las de máxi-

ma aglomeración, al tiempo que se benefician también los almacenes. Pensemos por qué.

4.1.6 *Aprendizaje de la propia autonomía*: queda autoexplicado.

4.1.7 *Dificultades en aceptar el fichaje*: si la información ha sido suficiente, las relaciones ante el fichaje *no* tiene importancia. Cuando se descubre la libertad del nuevo sistema, esas dificultades desaparecen por sí mismas.

#### 4.2 *Efectos a nivel industrial.*

4.2.1 *Un mejor clima de trabajo* y descenso del nerviosismo; desaparece el temor a la llegada tarde.

4.2.2 Supresión de la *coacción*, toma de conciencia por parte del empleado de su *propia responsabilidad*; su *interés* por el trabajo y la empresa, evolucionan favorablemente(2). La secretaria no cortará abruptamente la carta, faltando tres líneas, disculpándose en que "sonó el pito".

#### 4.3 *Ventajas para la empresa:*

4.3.1 El horario flexible es un medio para rebajar el *porcentaje anual de abandonos e ingresos de nuevos empleados* (Turn-Over). Reflexionemos en lo que significa eso: todo un proceso administrativo; gastos en anuncios, traslados internos, ...entrenamiento. En Europa varía del 20o/o al 40o/o. El horario flexible lo dismi-

nuye del 20o/o al 50o/o. El *good will* mejora.

4.3.2 El horario flexible *combate el ausentismo*: se comprueba una disminución del 40o/o al 50o/o del ausentismo. El ausentismo, muchas veces, se basa en el temor a la sanción o reprimenda y no se asiste ese día. Los motivos: el despertador, ruidos, enfermedad familiar... Hay que reemplazar el ausente. Cuántas horas-hombre significa todo ésto?(2).

4.3.3 Mejora el *clima de trabajo*: disminuye el nerviosismo, los conflictos, los celos, mejora el rendimiento, aumenta la armonía y la tranquilidad.

4.3.4 Aumenta el *sentido de responsabilidad* del empleado y se aumenta en entendimiento entre colegas. Si es una cadena, el grupo completa la serie. No se "simula" estar trabajando hasta que suene el pito. Se delegan poderes. Los jefes pueden hacer cosas distintas que vigilar.

#### 4.4 *Costos y ventajas.*

4.4.1 *Riesgos de pérdida de personal de mando*: en algunos casos, los mandos que se han opuesto al sistema es posible que se retiren porque piensen que han perdido autoridad.

4.4.2 *Costos e inversión*: se debe invertir en el aparato de control; los gastos del estudio e información; a veces cambios en los sistemas de entra-

da y salida. En producción, a menudo se necesita una creación de stocks intermedios y reestructuración de ciertos procesos.

4.4.3 *Oposición patronal y sindical*: sorda y no abiertamente declarada, en ciertos medios patronales y sindicales, se protesta ante el fichaje y resistencia a cambiar el reglamento de horas extras.

## 5. EVALUACIONES

Veamos una encuesta hecha a 43 *supervisores* de una empresa de Estados Unidos. El 70o/o consideró que la productividad había aumentado con el horario flexible.

El 20o/o no experimentó ningún cambio. El 7o/o, notó un deterioro en la productividad; 37 estuvieron a favor de que se mantuviera; 4 optaron

por el retorno al horario regular y 2 se mostraron inciertos(3).

En cuanto a empleados y trabajadores, se establece una aceptación general casi absoluta.

Según datos de 1977, en Europa lo aplicaban el 25o/o de las empresas y en Estados Unidos, un poco menos del 20o/o(2).

## 6. EPILOGO:

Sería muy importante una investigación tipo Ceset-gobierno-empresa privada, para la implementación de esta técnica en Medellín. ¿Qué repercusión podría tener el sistema en el transporte masivo (léase "horas pico"), en la actual congestión de los almacenes populares y... *sobre todo en una pequeña pero notable dosis de humanización en el trabajo ?*

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. Baudraz, J.F. "EL HORARIO FLEXIBLE DE TRABAJO". Barcelona, 1974.
2. Toffler, Alvin. "LA TERCERA OLA". Printer Colombiana, Bogotá, 1981.
3. PERIODICO "EL TIEMPO", 3 de febrero de 1981, Bogotá.