

<https://doi.org/10.22519/22157360.700>

La flexibilidad laboral y el salario emocional

Labor flexibility and emotional salary

Ps. MSC. Patricia Llano Restrepo¹

Resumen

La jornada laboral de 8 horas constituye una de las conquistas más reivindicadas en la historia del trabajo. Sin embargo, las demandas de la globalización han inducido a las empresas y a los gobiernos a establecer una diversificación tanto en las formas de contratación, como en los horarios de trabajo. Unas y otros defienden las políticas de flexibilidad laboral como una panacea para resolver los problemas de desempleo y competitividad. Numerosos estudios han señalado que la flexibilidad laboral entendida solo como una medida de reducción de costos, no resuelve ninguno de los dos problemas, pero sí afecta la calidad de vida de los trabajadores. Por ello, resulta indispensable replantearse la necesidad de flexibilizar las jornadas de trabajo, de tal modo que los trabajadores puedan conciliar mejor su vida laboral con su vida personal, garantizando un mejor salario emocional que, indudablemente, mejorará su motivación, concentración y rendimiento y, por ende, facilitará la productividad y la rentabilidad.

Este artículo aborda la historia de la jornada laboral, explora las características de la flexibilidad laboral y, finalmente analiza sus efectos sobre la calidad de vida, de tal modo que pueda considerarse como un factor de salario emocional.

¹ Psicóloga. Especialista en gestión de formación continua en las organizaciones. Docente Investigador en la Universidad Los Libertadores
patricia.llano.restrepo@gmail.com. CÓDIGO JEL: M50
Fecha de recepción: Abril de 2014 / Fecha de aceptación en forma revisada: Julio 2014

Palabras clave: Flexibilidad laboral; jornada laboral; productividad; calidad de vida; salario emocional

Abstract

The workday of 8 hours is one of the most claimed conquests in the history of the work. However, the demands of globalization have led to companies and Governments to establish a diversification both in the forms of contracting work schedules. Ones and others defend the policies of labour flexibility as a panacea to solve the problems of unemployment and competitiveness. Numerous studies have pointed out that labour flexibility only understood as a cost reduction measure, does not solve any of the two problems, but yes it affects the quality of life of workers. For this reason, it is essential to reconsider the need for flexible working hours, in such a way that workers can reconcile better their working lives with their personal lives, ensuring a better emotional salary which, undoubtedly, will improve their motivation, concentration and performance and thus facilitate productivity and profitability.

This paper deals with the history of the workday, explores the characteristics of labour flexibility, and finally discusses their effects on quality of life, in such a way that it can be considered as a factor of emotional salary.

Key words: Labour flexibility; working time; productivity; quality of life; emotional salary.

Introducción

Ahora, cuando en las altas esferas políticas se debate si se aprueba el pago de horas extras con recargo nocturno después de las 6 p.m., de las 8 p.m., o se continúa con el pago solo después de 10 p.m., y la discusión transcurre en términos de rentabilidad y sostenibilidad para las empresas y de justicia laboral para los trabajadores, resulta oportuno orientar una reflexión sobre el tiempo laboral en términos de calidad de vida.

Numerosos estudios han demostrado que la flexibilidad laboral, propósito de las reformas laborales realizadas en 1990 y en el 2002, no han contribuido a la generación de empleo en las cifras estimadas, ni mucho menos al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores colombianos.

Por ello, resulta pertinente efectuar un análisis de hasta dónde resulta conveniente la extensión o reducción de la jornada laboral. Se presenta a continuación un análisis desde la perspectiva de los diferentes agentes del mercado laboral: gobierno, empresarios, trabajadores, en contraste con los direccionamientos de la Organización Internacional del Trabajo.

Adicionalmente y, dentro del marco de lo que la OMS ha definido como salud laboral, se analiza la conveniencia de los horarios de trabajo flexibles en el ámbito personal, organizacional, familiar y social. Se concluye con el abordaje de la flexibilidad laboral como factor del salario emocional y se ilustra con ejemplos y modelos, los efectos positivos que las jornadas flexibles han demostrado tanto en productividad como en bienestar.

Sin embargo, es preciso detenerse previamente en la historia de la jornada laboral. La historia de la legislación sobre la jornada laboral de 8 horas no es ajena, como la mayoría de las leyes, a los procesos, acontecimientos y/o cambios que se han gestado a lo largo de los años, en

el entorno social, económico y político del mundo entero, principalmente Europa, Estados Unidos y el resto de países latinoamericanos.

Historia de la Jornada Laboral

La Revolución Industrial, surgida en Gran Bretaña a finales del siglo XVIII¹, trajo consigo situaciones como las jornadas excesivas, el pago a destajo o en especie, el trabajo infantil y las condiciones insalubres de las fábricas de entonces. Las jornadas laborales excesivas de 15 a 18 horas diarias, incluidos los menores, quienes empezaban a trabajar desde los 8 años, así como las condiciones laborales, deterioraban la salud de los trabajadores.

Pese a intentos gubernamentales por regular la jornada laboral y proteger a los menores, ninguna ley fue cumplida por los empleadores. Fue Robert Owen quien, ya en 1810, explicaba que la calidad del trabajo de un obrero está directamente relacionada con la calidad de vida de ese mismo obrero y que dicha calidad de vida se fundamentaba en una jornada laboral, condiciones y salarios adecuados. Owen propuso su lema de los “tres ochos”, al que nos aferramos aún hoy y que significa: “ocho horas de trabajo, ocho horas de entretenimiento y 8 horas de sueño”.

Solo hasta 1847 se establece una jornada laboral de 10 ½ horas, prohibiendo el trabajo nocturno para jóvenes y mujeres. Alemania asume también la jornada de 10 horas para mujeres y menores de 16 años, prohibiendo el trabajo nocturno y dominical. Y en 1905, Francia sigue el ejemplo, pero establece una jornada laboral de 8 horas.

El ascenso de la clase trabajadora y el surgimiento de nuevos modelos socio-

¹ Revolución Industrial es un término que surgió en Inglaterra como contrapartida a la Revolución Política francesa acontecida igualmente a fines del siglo XVIII

económicos, incitaron la búsqueda de una legislación laboral protectora aplicable universalmente. Es así como en 1866 la Asociación Internacional de Trabajadores reclamó una jornada de 8 horas como condición indispensable para la emancipación obrera, hecho que generalizó en el mundo, la lucha reivindicatoria de la clase trabajadora. En 1910, la Segunda Internacional Socialista, determinó una jornada laboral de 8 horas diarias, la prohibición del trabajo a menores de 14 años, el trabajo nocturno, salvo en casos especiales y la obligatoriedad de periodos de descanso de 36 horas semanales.

Sin embargo, América estaba muy lejos de esa reivindicación. Comenzando por Estados Unidos, donde la jornada laboral estaba fijada por ley en 18 horas. El movimiento por la reducción laboral fue creciendo con los años y para el 1 de mayo de 1886 se había convertido en una ola gigantesca de protestas, motines y huelgas que, terminó trágicamente el 4 de mayo con la explosión de una bomba que mató a siete personas, entre policías y civiles y continuó con el fusilamiento de los líderes del movimiento obrero. A este hecho se le conoce como el Motín de la Haymarket Square en Chicago. Pese al desenlace en muertes, el objetivo del motín se cumplió y la mayoría de los Estados y empresas se plegaron a la jornada de 8 horas. Dicho sea de paso, es por esta razón que en Estados Unidos no se conmemora el Día del Trabajo el 1 de mayo, sino el primer lunes de septiembre (Avella, 2010).

Uruguay fue el primer país de América Latina en establecer la jornada laboral de 8 horas en 1915, seguido por Ecuador en 1916 y por México que la incluyó en el artículo 123 de su Constitución Política. En Colombia no fue sino hasta 1934, durante el gobierno del presidente Enrique Olaya Herrera, cuando se estableció la jornada laboral de 8 horas, de lunes a sábado, para un total de 48 horas semanales, mediante el decreto 895 del 26 de abril de ese año. Ya en

1905 se había establecido como obligatorio guardar las fiestas religiosas y en 1926 se confirmó el descanso dominical obligatorio, mediante la Ley 57, o un día de descanso, después de seis de trabajo. Es dicho decreto el que autoriza el pago de horas extras, cuando la jornada laboral se extiende más allá de las 8 horas o comprenda festivos (Avella, 2010).

Sin embargo, en el 2002, la Ley 789 modificó la jornada ordinaria de trabajo y redujo los pagos por trabajo nocturno y dominical, entre otras medidas. El gobierno justificó dicha ley en el propósito de atraer inversión extranjera, facilitar la contratación de mano de obra barata y, por lo tanto, generar empleo. No obstante, dicha ley no ha surtido los objetivos esperados.

Efectos de la Reforma Laboral, según la Ley 789 de 2002

Numerosos estudios publicados consecutivamente, han evaluado el impacto en torno a su propósito. Desde su particular perspectiva, cada uno analiza los efectos y, al parecer, no todos están de acuerdo con que los mismos sean positivos en su totalidad. Para resaltar, tres estudios: El primero, del Ministerio de la Protección Social, publicado en el 2009 en sus Magazines sobre Mercados del Trabajo, número 1, cuyo autor es el profesor de la Universidad del Rosario, Juan Carlos Guataquí. El segundo, el trabajo de grado titulado “Evaluación de Impacto sobre la Flexibilización Laboral Contenida en la Ley 789 de 2002 Utilizando Métodos No Paramétricos”, presentado en la Universidad del Valle por Luis Fernando Mercado Vargas en el 2011. Y, finalmente, el estudio publicado en el 2009, por Juan Carlos Guataquí y Andrés Felipe García Suaza, en la serie Documentos de Trabajo, número 63, de la Universidad del Rosario y titulado “Efectos de la Reforma Laboral: ¿Más Trabajo y Menos Empleos?”

El análisis del Ministerio de Protección Social sobre los efectos de la Ley 789, determinó que para el caso de los asalariados se observa un descenso importante en la afiliación a seguridad social y en la condiciones de estabilidad y formalidad del contrato de trabajo. Esto permite afirmar que la demanda de trabajo puede haber aumentado por dos canales: de un lado, si bien parte de la economía dinamizó la generación de empleo, dicho empleo es de menor calidad, y en segundo lugar, existe un aumento, aparentemente leve, de los trabajadores que laboran horas extras (Minprotección, 2009). Según este informe, el mayor porcentaje de trabajadores con jornada de trabajo adicional se presentó en los tres sectores económicos, en contratos formales, con un promedio de 2.5 horas adicionales, mientras que en el sector de la construcción y no asalariados, el incremento en promedio fue de 4.5 horas adicionales. Si se tiene en cuenta que uno de los propósitos de la ley era la reducción de costos para las empresas en términos de remuneración por horas extras y festivos, el 74% de las empresas consultadas por la ANDI (citada por López, H. y Rhenals, R., 2004), confirmó este efecto como positivo.

Ahora bien, el trabajo presentado por Mercado (2011) indica que para la cuantificación de los impactos, dentro de los principales hallazgos de la investigación están el hecho de que para los individuos que pertenecen al sector terciario y a empresas medianas y grandes, las dimensiones de la calidad del trabajo evaluadas resultaron ser positivas. En particular, la empleabilidad mejoró para estos sujetos en alrededor de un 7%, por otro lado, la propensión a la formalidad mejoró en un sorprendente 44% y la percepción del subempleo descendió en aproximadamente en un 6,8%". El estudio concluye que la disminución de los costos laborales, incrementó la cantidad de horas de trabajo ofrecidas por las empresas, lo que incide, naturalmente, en una mayor empleabilidad de los recursos humanos en una unidad de tiempo.

Por su parte, el estudio de Guataqui y García (2009), pudo establecer que el promedio de horas de trabajo para los cuatro sectores no presenta diferencias importantes para los contratados antes y después de la Reforma; pero si se tienen en cuenta aquellos trabajadores ya contratados en el momento de la Reforma, se obtiene que tras la aplicación de la reforma el sector comercio aumentó de 45.59 a 48.85 horas la jornada estándar de trabajo y que la agrupación de los sectores restantes aumentó dicha jornada en 3.3 horas en promedio.

Si bien los tres estudios y otros más se explayan en identificar los efectos de la ley 789 sobre el empleo en los componentes de calidad (formalización, reducción del subempleo) y cantidad (generación), para el propósito del presente artículo, solo se analizarán los resultados relacionados con la jornada laboral.

¿Qué implican estos resultados? Ya se mencionó en un comienzo que la jornada laboral de 8 horas fue una conquista de la clase trabajadora producto de una lucha de siglos, en la que hubo, inclusive, sacrificio de vidas. El logro de esas 8 horas como un derecho inalienable y no como un privilegio, ha tenido grandes implicaciones en términos de calidad de vida, no solo para los trabajadores, sino también y, más aún, para las familias y para la sociedad en pleno. Durante décadas, extender esa jornada más allá de lo reglamentado, significó costos para las empresas.

Si una ley faculta a las empresas a extender la jornada laboral diurna, sin implicaciones económicas, con la aparente intención de generar empleo al reducir los costos laborales, ¿no significa ello que la ley propicia un regreso a las épocas donde las personas trabajaban jornadas intensivas que demeritaban sus condiciones de vida, sin ningún incentivo o beneficio específico?

Es por esta razón que los sindicatos y otros sectores políticos, se han opuesto a la reforma del 2002, por considerar que vulnera los derechos de los trabajadores reivindicados

universalmente en Copenhague en 1910. Por ejemplo, el senador Alexander López Maya (Polo Democrático), en mayo del 2013, afirmó que “los derechos de los trabajadores a los recargos nocturnos, festivos y dominicales que le fueron eliminados en el 2002 por culpa de una contrarreforma que no cumplió ni uno solo de sus presupuestos y promesas, son derechos legítimos y adquiridos y no le pertenecen a los empresarios ni pueden estar a su disposición” (López, A., en entrevista con Congreso Visible, 2013).

Igualmente, el senador López resaltó que el principal propósito de la mencionada ley cual era el de generar más de 700 mil empleos, no se cumplió en los dos periodos del Presidente Uribe, ni en el primero de Santos, por cuanto sólo se generaron 15 mil empleos, mientras que los trabajadores dejaron de percibir aproximadamente dos billones de pesos al año por concepto de recargos nocturnos, además del costo en calidad de vida, al sacrificar el tiempo de descanso y disfrute con la familia.

La Propuesta del Gobierno Colombiano sobre la Reducción de la Jornada Ordinaria

Como arenga en su campaña de Reelección, el presidente Santos prometió el retorno al pago de horas extras con recargo nocturno y en festivos. Ya el Vicepresidente Angelino Garzón, expuso claramente lo que el gobierno de turno está proponiendo. Los medios divulgan el anuncio en una forma incorrecta. Porque no se trata de revivir las horas extras. Estas nunca han dejado de existir. Lo que no existe desde la reforma del 2002, es el pago de las mismas con recargo, sino después de las 10 p.m., o el pago de los festivos laborados con un recargo del 100% como antes de la reforma, sino con un recargo del 75%. El Gobierno propone una salida “por el medio”, esto es, aprobar el recargo después de las 8 p.m. De todas maneras, la jornada laboral

quedaría extendida en su forma “ordinaria” a 10 horas, contrario a lo dispuesto por la Organización Internacional del Trabajo, entidad que aún hoy defiende como derecho indiscutible, la jornada de 8 horas.

Con este anuncio, se abrió nuevamente el debate, interrumpido en el 2012. Ni las centrales obreras ni los gremios están de acuerdo. Según el Gobierno, quien se basa en información suministrada por el DANE² (El Espectador, 2014), la propuesta beneficiaría a cerca de 5,3 millones de trabajadores formales (de un total de 21 millones de activos) que cuentan con seguridad social en pensiones.

Sin embargo, Rafael Mejía López, presidente del Consejo Gremial Nacional (CGN), afirmó que la propuesta “va en contra de la rentabilidad de las empresas” (La República, 2014), “supone un encarecimiento de la mano de obra, llevando a una reducción de los puestos de trabajo y desmejora en la calidad de los mismos” (Vanguardia, 2013), por lo que la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y la Asobancaria no están de acuerdo, entre otras agremiaciones.

Igualmente, los empresarios sostienen que de aprobarse esta reforma, las empresas grandes de los sectores comercio, servicios, agricultura e industria manufacturera, que son las que mayor empleo generan, se verían gravemente afectados.

En ese mismo sentido, FEDESARROLLO³ (El Espectador, 2014) indica que la propuesta significa un retroceso y un perjuicio al proceso de modernización del mercado laboral en Colombia y a la apertura a mercados internacionales.

² Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Colombia

³ Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo, Colombia

AGLALA ISSN 2215-7360

2014; 5 (1): 34-70

Por su parte, algunas centrales obreras se inclinan a favor de la propuesta gubernamental ya que para ellas, la generación de nuevos puestos de trabajo no se vería perjudicada. Sin embargo, establecen algunos reparos. Como lo explica el presidente de la Confederación Unitaria de Trabajadores (CUT), Luis Alejandro Pedraza “la iniciativa es desconsiderada con la conquista laboral que los trabajadores tienen de las ocho horas de día ordinario. A partir de las 8 de la noche es tiempo extra en cualquier parte del mundo. Nosotros entendemos eso como una iniciativa para mantener, de todas maneras, la pérdida de un derecho que los trabajadores tenían” (La República, 2014).

¿Cuál es la posición de la OIT frente a este tema? ¿Por qué el Consejo Gremial sostiene que no se contravienen los acuerdos de dicha organización sino se aprueba la iniciativa del presidente Santos?

La regulación de la jornada de trabajo es tan antigua como la propia OIT. A partir de los Convenios 1 y 30, así como otros subsiguientes, la preservación de la jornada laboral de 8 horas como derecho de la clase trabajadora, ha permitido regular otros aspectos como las condiciones y los beneficios laborales. Las normas que limitan la jornada de trabajo son necesarias para garantizar la competencia justa entre los países de un mundo cada vez más globalizado (Ackerman, 2006).

El convenio 171 de la OIT, citado por el directivo gremial, establece en su artículo 1 que el trabajo nocturno es el que se ejecuta entre la medianoche y las 5 a.m. Por lo tanto, iniciar la jornada nocturna a las 10 p.m., como está actualmente, o a las 8 p.m. como se propone, obviamente no iría en contradicción con la regulación.

Así las cosas, no tendría por qué haber objeciones ni a la reforma propuesta, ni a la ley

789. Sin embargo, es necesario devolver la mirada al propósito de una jornada de 8 horas, que fue, en su momento, una reivindicación universal. ¿Acaso, ya a mitad de la segunda década del siglo XXI, se requiere una jornada laboral más extensa? ¿Quién la requiere: empresarios o trabajadores? ¿Se debe regular la jornada laboral en términos de rentabilidad o en términos de calidad de vida? Si la ley 789 de 2002 se proponía incrementar la flexibilidad laboral, ¿a qué tipo de flexibilidad se refería? ¿Cómo encontrar el equilibrio entre flexibilidad y protección?

La Flexibilidad Laboral

En primer lugar, ¿cómo se define la flexibilidad laboral? Al parecer existe confusión no solo entre las personas del común, incluidos los trabajadores, sino también entre las organizaciones, empresarios y gobierno, frente al término. ¿Por qué? Porque desde cada perspectiva, se asume UNA flexibilidad laboral. Lo paradójico es que, desde la teoría económica, son varios los tipos de flexibilidad laboral. Por ello, muchos autores prefieren usar el término “flexibilidad del mercado de trabajo”. Como quiera que, para efectos del presente artículo, se debe enfatizar en el tipo de flexibilidad relacionada con la jornada de trabajo, sólo se describirán brevemente los tipos de flexibilidad laboral.

Según Lizama (2005), el concepto de "flexibilidad del mercado de trabajo", nació en la década de los 80, como una reacción a la crisis económica de los países industrializados que explicaban la misma en la rigidez de la legislación laboral y en la dificultad de adaptarse rápidamente a las necesidades de competitividad de un mundo en globalización.

La OIT (1986) definió la flexibilidad del mercado de trabajo como “la capacidad de adaptarse a las circunstancias económicas, sociales y tecnológicas”, mientras que para la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (1986), consiste en “un ajuste de todos los costos reales de la mano de obra a las variaciones de las condiciones económicas.”

Lizama amplía estas definiciones, explicando la flexibilidad del mercado del trabajo como "la capacidad de una empresa de: i) ajustar el nivel y el calendario de los insumos de trabajo a los cambios de la demanda, ii) modificar el nivel de salarios según la productividad y la capacidad de pago, y iii) emplear a los trabajadores en tareas que atiendan las variaciones de la demanda." (Lizama, 2005)

Dicha flexibilidad tiene diferentes factores, unos externos y otros internos. Así las cosas, los tipos de flexibilidad del mercado de trabajo descritas por Lagos (1994), Weller (2007) en documentos publicados por la CEPAL y por Lizama (2005), (son: a) flexibilidad numérica; b) flexibilidad salarial y c) flexibilidad funcional.

La **flexibilidad numérica**, se define como la posibilidad (legal, obviamente), de reducir la cantidad de trabajadores (externa) o las horas de la jornada de trabajo (interna).

La **flexibilidad salarial**, por su parte, se relaciona con la reducción de los costos de operación y/o producción, mediante la reducción de la remuneración, prestaciones laborales e indemnizaciones, en caso de despidos.

En cuanto a la **flexibilidad funcional**, ésta se orienta a la disminución de los costos de producción, bien sea con la adaptación de la empresa (estructura organizacional, puestos de trabajo, gestión, etc.) o bien modificando los sistemas de desvinculación laboral.

Los criterios de flexibilidad interna comprometen la voluntad de la empresa de gestionar sus procesos de un modo u otro, mientras que los criterios de flexibilidad externa, buscan el amparo de la legislación local o internacional.

La socorrida flexibilidad laboral a la que aluden las leyes 50 de 1990 y 789 de 2002, ha facilitado a las empresas emprender acciones tendientes a la reducción de costos operativos, intentando lograr la eficiencia de sus recursos humanos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, ni ha contribuido radicalmente a la generación de empleo, ni tampoco al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores.

Como lo indican Trujillo y Cardona (2009), la “flexibilización en materia laboral, resulta a simple vista en una regresión de los derechos económicos y sociales, toda vez que la flexibilización plantea la posibilidad de alejarse de lo legalmente consignado...”, como por ejemplo, lo previsto en el Código Sustantivo del Trabajo.

Queda claro que la reducción o ampliación de la jornada ordinaria de trabajo, constituye un factor interno de flexibilidad numérica. Implica en la práctica la posibilidad de efectuar cambios en el horario de entrada y salida o de distribución de las horas semanales o anuales (inclusive) a conveniencia del empleador y/o del trabajador, compartir el puesto de trabajo, o laborar “sin jornada”, esto es, por metas, productos o resultados.

Ahora bien, ¿qué ventajas y desventajas tiene este tipo de flexibilidad laboral para empresas y para trabajadores? ¿Por qué las empresas y los mismos trabajadores son tan reacios a flexibilizar la jornada laboral? ¿Por qué se aferran unos y otros a la jornada universalmente aceptada de 8 horas? O ¿por qué, en lugar de aceptar su reducción en la búsqueda de beneficios

adicionales, los trabajadores de todos los niveles aceptan más fácilmente su extensión ordinaria, así no exista en nuestra legislación, un beneficio aparente?

Obviamente, en el caso de las empresas, reducir la jornada laboral implicaría menor productividad, a menos que se implementen nuevos turnos y, por lo tanto, se contrate más personal. A esto le apuntaban las leyes mencionadas. En el caso de los trabajadores, implicaría reducción de ingresos, con la consecuente disminución en la capacidad de pago y calidad de vida. El debate en ambos sentidos es equivocado, por cuanto la flexibilidad en la jornada laboral, no implica necesariamente reducción de horas de producción, ni de ingresos.

Para Eyraud (2005), director del Programa sobre Condiciones de Trabajo y Empleo de la OIT, el punto es: “encontrar el equilibrio entre los requisitos empresariales y las necesidades de los trabajadores exigirá la formulación de políticas de tiempo de trabajo en las que se tengan en cuenta cinco elementos: la promoción de la salud y la seguridad, el apoyo a los trabajadores en el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, el fomento de la igualdad de género, el impulso de la productividad y la facilitación de la elección y la influencia del trabajador en su jornada laboral”.

Flexibilidad Laboral y Calidad de Vida

La OIT enfatiza que “un horario de trabajo digno es aquél que favorece acuerdos que benefician a las familias, promueven la igualdad de género, favorecen la competitividad empresarial y facilitan la influencia de los trabajadores en la determinación de sus jornadas”

(Los Recursos Humanos, 2008). Es decir, que la OIT se expresa en términos de “calidad de vida del trabajador”, precisamente esa calidad de vida difícil de lograr cuando las jornadas laborales son excesivas.

Y es que la tendencia observada en diferentes investigaciones alrededor del mundo, es que las jornadas laborales se han incrementado, principalmente en los países en desarrollo. Inclusive, los ministros de trabajo de la Unión Europea llegaron a acordar una jornada semanal de 65 horas, que fue totalmente rechazada por el Parlamento Europeo.

Para mantener la competitividad en un mundo globalizado que funciona 24 horas al día los 7 días de la semana, las empresas han estructurado jornadas de trabajo de todo tipo las que, precisamente, buscan adaptarse a las exigencias de ese mercado global. Jornadas de 24 horas como las de los *contact-centers*, jornadas de fin de semana, jornadas de tiempo parcial y jornadas “imprevisibles”, en las que el trabajador sabe a qué hora ingresa a su sitio de labor, pero ignora la hora en que puede salir.

Esta situación no aplica únicamente para obreros en países en desarrollo. Así también, la competencia por ascender en el mercado laboral, por posicionarse, por adquirir un status social y económico, induce a los profesionales jóvenes a una carrera por el “hacer” que no permite el tiempo para el “ser”. Y, cuando finalmente se logra el ascenso anhelado, en la madurez profesional, entonces estos trabajadores se ven abocados a una lucha sin cuartel por mantener el nivel de vida y poder alcanzados, lo que generalmente conduce a la insatisfacción vital.

De parte de las empresas, exceptuando las de origen anglosajón, persiste el paradigma de equiparar la hora/cuerpo con la productividad. Son muchas las empresas y directivos que

asumen que, mientras más horas pase el trabajador en la empresa, se tiene mayor utilidad o productividad. Inclusive, si un trabajador, como los colombianos, sin derecho al recargo nocturno hasta las 10 p.m., se quedara después de la hora de salida, dicho comportamiento sería percibido como una evidencia del retorno de la inversión o del sentido de pertenencia.

Sin embargo, los argumentos que indujeron el movimiento obrero para la conquista de la jornada de 8 horas, orientados a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, siguen siendo válidos y han sido debidamente investigados durante todo el siglo XX y lo que va transcurrido de este siglo XXI. Tanto la legislación internacional como la de los diferentes países en el ámbito laboral, consignan artículos y disposiciones para asegurar condiciones laborales justas y la promoción de la calidad de vida.

Precisamente, la Organización Mundial de la Salud, estableció como factores de estrés laboral, los horarios de trabajo estrictos e inflexibles, las jornadas de trabajo muy largas o fuera del horario normal, los horarios de trabajo imprevisibles y los sistemas de turnos mal concebidos (OMS, 2004).

Existe abundante literatura sobre los efectos del estrés laboral sobre los individuos y sobre las organizaciones y sobre los mismos existe consenso universal. Por ello, la lista de los efectos negativos sobre los individuos se puede resumir así:

- Angustia e irritabilidad
- Dificultades en la concentración y atención.
- Dificultades en el análisis y toma de decisiones
- Falta de compromiso
- Insatisfacción laboral

- Cansancio y fatiga
- Trastornos del sueño
- Estados depresivos o ansiosos
- Problemas de salud: cardiopatías, hipertensión arterial, trastornos digestivos, trastornos músculo-esqueléticos, migrañas, etc.
- Alteraciones del sistema inmunológico y propensión a alergias, infecciones, cáncer, etc.

Aun cuando los efectos del estrés laboral se evidencian en primera instancia sobre los trabajadores, los efectos a corto, mediano y largo plazo sobre la productividad y el ambiente empresarial, son contundentes. Los más conocidos y documentados son los siguientes:

- Incremento del Ausentismo
- Disminución de la dedicación a la labor
- Mayor rotación del personal
- Deterioro del rendimiento y la productividad
- Incremento de los incidentes/accidentes de trabajo
- Incremento de conductas inapropiadas (poco seguras o poco éticas)

Aumento de las quejas de los usuarios, clientes y/o *stakeholders*

- Deterioro de la imagen institucional ante propios y terceros
- Incidencia de demandas legales por accidentes, enfermedades derivadas del estrés, o por despidos derivados de la falta de productividad o cumplimiento contractual.

Sin embargo, la tendencia al incremento de la jornada laboral se mantiene, frente a la necesidad de reducirla, en términos de calidad de vida. Existe un fenómeno de diversificación, descentralización e individualización de la jornada laboral, cuya extensión exagerada, afecta la salud de los trabajadores e incide directamente en la disminución de su rendimiento y en las condiciones de seguridad. Jon Messenger, en su libro “Horarios de Trabajo y Preferencias de los Trabajadores en los Países Industrializados” (2004), concluyó que:

- Existen trabajadores con jornadas excesivamente largas y, al mismo tiempo, existen otros con jornadas más cortas de lo que preferirían.
- Los países donde se trabajan jornadas más largas son Corea del Sur, Estados Unidos y Australia. En Europa, el país donde las jornadas son superiores a las 50 horas semanales es España.
- En el mundo industrializado, el país con la jornada laboral más reducida es Holanda.

El estudio de Messenger también resaltó que “la naturaleza atípica e impredecible de la jornada laboral es fuente de discrepancias entre los requisitos de las empresas y las necesidades y preferencias de los empleados con respecto a su horario de trabajo.” Estas tensiones entre empleadores y trabajadores, generan un conflicto que pone en riesgo la conciliación de la vida laboral con la personal, social y familiar.

-

¿Por qué? Porque las jornadas largas de trabajo no dejan tiempo disponible para actividades de ocio, entretenimiento, interacción social y familiar, etc., y al ser tan agobiantes, ni siquiera facilitan el reposo adecuado, redundando esto en afecciones a la salud física y mental de los trabajadores.

De acuerdo con los fundamentos básicos de economía, existe una relación inversa entre el horario de trabajo y la calidad del empleo, de tal modo que hoy se puede medir como factor de responsabilidad social empresarial, la percepción de los trabajadores con relación a la compatibilidad entre su ocupación laboral y sus responsabilidades familiares o necesidades particulares, en los casos de los trabajadores sin carga familiar.

Las estadísticas derivadas de la medición de las condiciones de salud laboral y seguridad industrial en los diferentes sectores productivos, han confirmado la relación entre las jornadas largas de trabajo y los accidentes y/o enfermedades laborales, independientemente de otras variables como la edad o el género. No se produce más por trabajar más y el costo económico debido a los accidentes, incapacidades y eventuales demandas puede ser aún mayor, por lo que el criterio de rentabilidad se vería en entredicho.

Igualmente, existen estudios de la OIT (2005), la OMS (2004)⁴, universidades del ámbito nacional e internacional, así como las entidades gubernamentales encargadas de la salud pública que confirman la dudosa productividad cuando la jornada laboral se extiende más allá de lo establecido desde 1910.

El estudio de la firma WorkMeter (2014), denominado Flexibilidad Laboral, Mitos y

⁴ Estudio realizado por Leka, S. y Griffiths, A., de la Universidad de Nothingam para la OMS
AGLALA ISSN 2215-7360
2014; 5 (1): 34-70

Tabúes, aplicado a las empresas españolas, demuestra que:

- Sólo un 45% de la jornada laboral es productiva.
- Un 35% se destina a tareas necesarias pero que no aportan rentabilidad.

El 20% restante son unas horas no productivas en las que se produce una pérdida neta de tiempo, recursos y dinero.

El mismo estudio revela las actividades por las que se desperdicia ese 20%, condiciones que, según la experiencia de la autora, pueden aplicarse a la mayoría de las organizaciones. Ellas son:

- 44,70%, internet (uso personal)
- 23,40%, hablar con compañeros
- 6,80%, realizar negocios personales (ventas, multiventas, etc.)
- 3,90%, entretenimiento (escuchar música, radio, juegos, etc.)
- 3,10%, diligencias personales fuera de la oficina
- 2,30%, llamadas telefónicas personales
- 1,30%, Buscar nuevos empleos
- 1,00%, hacer planes personales (financieros, vacaciones, educación)
- 1,00%, llegar tarde
- 12,50%, otros (reprocesos, emergencias, por ejemplo)

Con estudios como el mencionado, podrían encontrar los empresarios razones válidas para responsabilizar a los empleados de la falta de productividad y el estancamiento o reducción de la rentabilidad. O, podrían utilizar dicha información para reflexionar en que si los empleados

-
dispusieran del tiempo suficiente para sus asuntos personales, no se verían en la necesidad de utilizar el tiempo laboral para resolverlos.

También se deben mencionar los costos psicológicos y económicos de la extensión de la jornada laboral para los trabajadores. Pagar, por ejemplo, a alguien para cuidar los niños, ocuparse de la casa (aseo y preparación de comidas), pagar sobrecosto en transporte para apurar la llegada a casa, pagar a alguien para efectuar las diligencias personales, etc., significa un incremento de los gastos que no es coherente con la remuneración sin recargo correspondiente a la jornada extendida.

Finalmente, el estrés psicológico debido a los pendientes personales, a la inquietud por el estado de los niños solos en casa, los familiares enfermos, las tareas, pagos y demás ocupaciones personales, se suma al estrés inherente a las demandas del puesto de trabajo, que indiscutiblemente termina afectando la atención, concentración, productividad y sentido de pertenencia y que incide en la satisfacción laboral y la percepción de calidad de vida.

Ejemplos de flexibilidad laboral

La privatización, la subcontratación, la externalización y el uso del trabajo a domicilio, los contratos temporales y otras formas atípicas de empleo, han generado nuevas formas de organización del tiempo de trabajo que, bien pueden producir efectos nocivos en la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores o bien, pueden constituirse en nuevos modelos o estrategias de gestión del tiempo empresarial, suponiendo oportunidades de crecimiento para las

organizaciones y de satisfacción para los trabajadores al poder conciliar su vida laboral y personal de una manera más conveniente (Regus, 2012).

A continuación, se expondrán algunos ejemplos de la aplicación de modelos flexibles de jornada laboral y sus resultados.

El primer ejemplo corresponde al Reino Unido, donde en el 2003, se expidió la Ley de Flexibilidad Laboral (*Flexible Working Law*). Dicha ley regula: a) los cambios de horario; b) acuerdos de trabajo compartido; c) transición contractual y d) trabajo en casa o teletrabajo.

Con relación a los cambios de horario permitidos, éstos pueden ser:

Flexibilidad en la jornada laboral, de tal modo que el trabajador diseña su propia jornada, acordando unas horas fijas con el empleador.

- Semana comprimida, esto es, el trabajador cumple su jornada laboral semanal, trabajando más horas diarias durante menos días. O, puede darse el caso, que la jornada varíe semanal o mensualmente, siempre y cuando se cumplan las horas anuales contratadas.
- Flexibilidad en las horas de entrada y salida.

Con relación a los acuerdos de trabajo compartido, pueden rotarse los trabajadores, unos por la mañana, otros por la tarde, o introducir las variaciones por semanas, según consenso. Por su parte, la transición contractual se refiere al traslado de contrato por horas fijas o tiempo completo, a contratos por tiempo parcial o tiempo mixto, parte en la oficina y parte en casa (teletrabajo).

Varias investigaciones se han encaminado a la evaluación del impacto de la ley de flexibilidad laboral en el Reino Unido. Como lo señala un informe comparativo del PSOE⁵

⁵ Partido Social Obrero Español
AGLALA ISSN 2215-7360
2014; 5 (1): 34-70

(2010), el número de trabajadores con un acuerdo de jornada flexible se ha duplicado, totalizando 9,3 millones (aproximadamente el 40% de la población laboral), la congestión de tráfico se ha reducido un 20% en Londres, los indicadores de contaminación ambiental por emisión de gases en los vehículos se ha reducido, se ha incrementado la productividad y la percepción de satisfacción laboral ha mejorado ostensiblemente. En cuanto a las razones para optar por una jornada flexible, el 35% de los trabajadores adujeron el cuidado de los hijos, el 10% complementar su educación y el 10% para tener más tiempo libre.

Como se puede apreciar, estos resultados en el Reino Unido, son esperanzadores para otros países que decidan imitar su legislación.

En Brasil, una compañía metalúrgica ha implementado, mediante su convenio colectivo, lo que se conoce como “banco de horas”, que permite a la empresa y a los trabajadores alcanzar un promedio determinado de horas, calculado respecto a periodos de mayor duración, con lo cual han podido reducir la jornada semanal.

La compañía de electricidad vasca, Iberdrola, fue la primera empresa española en asumir la jornada continua, dentro de sus estrategias de flexibilidad laboral. Los trabajadores ingresan a las 7:15 de la mañana y salen a las 3:30 de la tarde, disponiendo de un margen de 39 minutos tanto en la entrada como en la salida. Los resultados de la medida hablan por sí solos: incremento de la productividad en 500.000 horas anuales, reducción del ausentismo en un 10% y la accidentalidad en un 60%, además de los costos operativos, en los últimos cinco años. El 87,6% de los trabajadores se encuentra totalmente satisfecho con la compañía, razón por la cual se ha ubicado dentro de las cuatro mejores empresas para trabajar en España.

Por su parte, la empresa de Telecomunicaciones ONO, ha implementado un horario flexible adaptado a las necesidades de cada trabajador, por lo que la hora de ingreso puede darse desde las 8:00 hasta las 9:30 de la mañana y la hora de salida desde las 5:00 hasta las 7:00 de la tarde, suspendiendo para almorzar entre 30 minutos y 1 hora.

En Chile, la empresa Hewlett Packard lidera el ranking de las mejores empresas para madres y padres que trabajan, según la Fundación Chile Unido, dentro de un universo de 70 empresas, 89% de ellas grandes empresas y 44% multinacionales. En dicha selección, se observó que de las empresas ganadoras, el 100% tiene horario flexible de entrada y salida, 86% jornada parcial, 83% medición por objetivos y metas, y el 67% trabajo desde la casa. Este último es un ahorro significativo en tiempos de traslados, dinero y el estrés que lo acompaña, espacio y energía en la oficina.

En la empresa Pricewaterhouse, la jornada flexible se encuentra a disposición de toda la planta de personal. El 6% de los empleados tiene un arreglo fijo de jornada flexible, pero el resto de los empleados maneja su jornada de manera informal y de acuerdo a su conveniencia y a las necesidades del servicio. La estrategia incluye horario flexible, semanas comprimidas y teletrabajo.

Una de las más grandes compañías del mundo, Shell Petroleum Company, de origen angloholandés, dispone desde hace más de 20 años, de diferentes modalidades de jornada flexible. Entre ellas, horarios alternativos de trabajo, dependiendo de la ubicación de la sucursal, horarios flexibles en entrada y salida, 1 viernes libre cada 15 días, laborando 1 hora diaria adicional durante 8 días, semanas reducidas cuando se tengan personas dependientes o por necesidad expresa, días adicionales de vacaciones por año de servicio y/o desempeño, posibilidad de “comprar” días adicionales de vacaciones para ser deducidos de nómina posteriormente y, teletrabajo, de forma regular, o a conveniencia.

En España se implementó el Plan Concilia para los empleados del sector público, mediante el cual los trabajadores tienen la posibilidad de acceder a horarios más flexibles, reduciendo el requerimiento de presencialidad a 27.5 horas semanales, evitando extender las jornadas laborales más allá de lo necesario y mejorando la productividad.

Confirmando estas prácticas, la organización Voces Corporativas para Familias Trabajadoras, en entrevista con Laurie Tarkan de CBS News (2011), presenta las siguientes conclusiones sobre las jornadas flexibles:

- Los trabajadores tienen más probabilidades de permanecer en la empresa si ésta ofrece flexibilidad: El 80% de los trabajadores de la firma Accenture afirmó que la posibilidad de

conciliar su vida personal y laboral incide en su deseo de permanecer y hacer carrera dentro de la empresa, mientras que en AstraZeneca, el 80% de las mujeres y el 61% de los hombres hallaron la flexibilidad como la principal razón de permanencia.

- La Flexibilidad constituye una forma económica de recompensar a los empleados: Para los empleados de Accenture, la flexibilidad fue considerada como el tercer incentivo más importante, desafiando el paradigma de que la compensación económica y los ascensos eran los principales factores motivacionales.
- Los empleados tienen un mayor sentido de equilibrio entre trabajo y vida: IBM se vio en la necesidad de diseñar una política de jornada flexible, cuando una encuesta a sus 42.000 empleados en 79 países reveló que la ausencia de flexibilidad laboral, sería el segundo factor más importante para retirarse de la compañía.
- Los empleados que disponen de tiempo flexible, tienden a disfrutar más su trabajo: Posterior a la implementación de la semana flexible en la firma farmacéutica Eli Lilly, la evaluación de clima organizacional reveló un incremento en la satisfacción de los empleados.
- La jornada flexible contribuye a disminuir los costos médicos y económicos por enfermedad y/o incapacidad: La evaluación de salud laboral en la empresa Bristol-Myers Squibb, confirmó la reducción en un 30% del estrés y la fatiga en aquellos empleados que tenían jornadas flexibles.

Una de las formas de jornada flexible que se encuentra en ascendencia es el teletrabajo. Messenger (2013), principal investigador de la OIT, afirma que el teletrabajo “aumenta la satisfacción del trabajador porque encuentra un mejor equilibrio entre su profesión y su familia.”

Como lo demuestran sus estudios, el teletrabajo aumenta la satisfacción laboral y la productividad. Dow Chemical, por ejemplo, afirma que los teletrabajadores son entre un 35% y

un 45% más productivos que los demás trabajadores de su plantilla de personal. Igualmente, reduce el ausentismo, los costos de rotación de personal, los costos operativos (CMO), el tiempo desperdiciado en reuniones mal organizadas y desplazamientos, el número de vehículos circulantes y su respectiva emisión de gases. Y, por último, favorece la contratación de personal sin distinción de raza, género o edad, incluidas personas con discapacidad.

A tal modo ha crecido esta forma de contratación, que el gobierno colombiano tuvo que expedir el Decreto 0884 de 2012, para regularlo. Sin embargo, no resulta fácil su implementación. En primer lugar, porque muchos empleadores “necesitan” VER a sus trabajadores sentados en su puesto de trabajo, para asegurarse que realmente estén trabajando, lo que implica un cambio cultural. En segundo lugar, porque muchos trabajadores perciben algo de “inestabilidad” o de “no pertenencia” cuando deben desempeñar su labor, preferencialmente en casa. En tercer lugar, porque las empresas no tienen claridad en el hecho de que las condiciones laborales, en cuanto a contratación, prestaciones y seguridad social, deben ser las mismas que para los trabajadores presenciales. Y, en último lugar, porque los teletrabajadores tienen una tendencia a no saber organizar su tiempo de trabajo sin supervisión directa, incurriendo en excesos en la dedicación de horas, con lo que terminan afectando su salud y su entorno familiar o de pareja, o bien, en negligencia, con lo cual encuentran dificultades para cumplir los objetivos y entregar los productos y/o resultados.

Flexibilidad Laboral y Salario Emocional

Cuando una persona es contratada por cualquier organización, firma un documento escrito donde se consignan las condiciones de trabajo, aceptadas por ambas partes: empleado y

empleador. Dicho documento es el **contrato laboral**. Sin embargo, en ese mismo momento y sin firmarse, se establece entre esas mismas partes algo que se denomina **contrato psicológico**. ¿En qué consiste el mismo? En aquello que espera cada una de las partes. La empresa espera que el nuevo empleado sea leal, confidencial, demuestre compromiso y contribuya a la buena imagen de ella. El nuevo empleado, por su parte, espera que la empresa le brinde un buen trabajo, buen trato, facilidades para resolver sus necesidades, la oportunidad de formarse y de crecer dentro de la organización y retroalimentación oportuna.

Más allá de lo estipulado en el contrato y en el reglamento interno de trabajo, que la gente trabaje eficientemente, con compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha depende de dos condiciones:

- La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación con lo que la organización le puede dar y lo que él le puede dar a la organización
- La naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad.

Como puede observarse, estas condiciones implican que la compensación económica no es el factor más importante para asegurar la atracción y retención de trabajadores productivos. Condiciones como la oportunidad de formación, los beneficios sociales (más allá de los meramente legales), el reconocimiento, planes de salud y ocio complementarios, programas de financiación, préstamos o emprendimiento y, por supuesto, las estrategias para conciliar la vida personal y laboral, inciden más en la satisfacción que ningún otro tipo de retribución.

Se puede definir entonces el **salario emocional** como el “conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional

con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy” (Fundación RH, 2006); o, como “una retribución no monetaria para generar nuevos dominios de acción en los empleados, que generen efectos simbólicos entre la productividad y la calidad de vida” (HC-Human Capital, 2010).

Precisamente es ese salario emocional lo que convierte a una empresa en un “lugar bueno para trabajar”, a tal punto que existe una organización del ámbito internacional, Great Place to Work® que anualmente selecciona las empresas consideradas así por sus trabajadores, estableciendo un ranking. En la actualidad, muchas empresas se interesan por hacer parte de ese ranking y disponen de recursos y esfuerzos para ser valoradas así, dentro de sus estrategias de responsabilidad social empresarial.

Una encuesta realizada por la consultora Compensa Capital Humano (2012), pidió la valoración económica figurada (en euros) de los factores de salario emocional. En términos globales, los factores mejor valorados fueron:

- Teletrabajo, con una estimación de 2.300
- Compensación flexible, con 2.200
- Formación, con 2.100
- Horario flexible, con 2.000

Como se puede observar, aparecen dos factores de flexibilidad laboral dentro de los cuatro primeros lugares.

El estudio mencionado reporta resultados interesantes por género, ocupación, etc. Llama la atención la valoración del salario emocional por grupos etáreos, así:

- Para los nacidos entre 1945 y 1964, el salario emocional representa un 34,4% del salario total, siendo lo más valorado el horario flexible.

- Para los nacidos entre 1965 y 1981, el salario emocional representa un 49%, siendo la compensación flexible el factor más importante.
- Para los nacidos después de 1982, el salario emocional representa el 62,3%, concediéndole mayor significancia a la formación y desarrollo.

El mencionado estudio nos confirma la tendencia creciente a considerar el salario emocional como variable fundamental a la hora de elegir o permanecer en un trabajo.

Todas aquellas prestaciones extralegales así como los programas de bienestar que implementan las empresas le apuntan al salario emocional y su objetivo es mantener motivados y altamente productivos a sus trabajadores. Sin embargo, según se ha expuesto a lo largo de este artículo, solo la flexibilidad laboral permite la conciliación entre la vida personal y laboral y es esta condición la más valorada por los trabajadores a lo largo y ancho de este mundo globalizado. Inclusive ya existe un tipo de certificación para aquellas empresas que son “familiarmente responsables”, denominada EFR®. Tal visión no hubiese sido posible hace unas cuantas décadas.

En línea con estas apreciaciones, muchos líderes empresariales, como Larry Page, cofundador de Google y Carlos Slim, el multimillonario mexicano, al igual que el investigador de la OIT, Jon Messenger, proponen una semana laboral de cuatro días (Pozo, 2014), basándose en cinco razones:

- a) Trabajar demasiado perjudica la salud
- b) Generación de empleo
- c) A menos horas de trabajo, mayor productividad
- d) Beneficios para el medio ambiente

e) Trabajar menos nos haría más felices

El abordaje teórico, legal, social y psicológico que se ha desarrollado en estas líneas, plantea la necesidad para empresas, trabajadores y estamentos gubernamentales, de reflexionar sobre las ventajas y desventajas de una jornada laboral extendida frente a los múltiples beneficios derivados y comprobados de jornadas flexibles que, sin lugar a dudas, contribuirán no solamente a fortalecer económicamente al sector productivo, a fomentar las relaciones y el clima laboral, sino también, el bienestar individual y familiar de los trabajadores. Con ello, una sociedad más sana y sostenible.

Conclusiones

La flexibilidad laboral va más allá de las medidas de liberalización de formas contractuales y estrategias de reducción de costos.

La jornada flexible, en todas sus modalidades, ha demostrado ser una excelente estrategia para el incremento de la motivación y la productividad.

Dentro de los mecanismos de implementación de jornadas flexibles, el teletrabajo, la semana reducida y el horario de entrada y salida flexible, son los más valorados por los trabajadores.

La jornada flexible es un factor muy significativo del salario emocional, por lo cual debería hacer parte de todo programa de bienestar laboral y responsabilidad social empresarial.

Referencias bibliográficas

- Ackerman, M. (2006). La jornada de trabajo en las normas de la OIT. *Revista Latinoamericana de Derecho*, número 6. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Avella, M. (2010). Las instituciones laborales en Colombia. Contexto histórico de sus antecedentes y desarrollo. *Borradores de Economía*, número 613. Bogotá: Banco de La República.
- El Espectador (2014). *Choque entre empresarios y Gobierno por horas extras*. Recuperado el 13 de octubre de 2014 de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/choqueentreempresarios-y-gobierno-horas-extras-articulo-521127>
- Eyraud, F. (2005). *93° Conferencia Internacional del Trabajo. Las jornadas de trabajo en todo el mundo: el equilibrio entre flexibilidad y protección*. OIT. Recuperado el 10 de octubre de 2014 de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/pressreleases/WCMS_075267/lang--es/index.htm
- Fundación RH (2006). *El Salario Emocional*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf
- Guataquí, J. (2009). Impacto de la reforma laboral-Ley 789 de 2002 en Colombia. *Magazines del Mercado de Trabajo*, número 1. Bogotá: Ministerio de Protección Social.
- Guataquí, J. y García, A. (2009). Efectos de la reforma laboral: ¿Más trabajo y menos empleo?

Facultad de Economía, Serie Documentos de Trabajo, número 63. Bogotá:

Universidad del Rosario.

La República (2014). Colombianos, los que más horas trabajan en Latinoamérica. *El*

Colombiano. Recuperado el 15 de octubre de 2014 de

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombianos_los_que_mas_hor

[as_trabajan_en_latinoamerica/colombianos_los_que_mas_horas_trabajan_en_latinoam](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombianos_los_que_mas_horas_trabajan_en_latinoam)

[erica.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombianos_los_que_mas_horas_trabajan_en_latinoamerica.asp)

Lagos, R. (1994). ¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo? *Revista CEPAL*, 54. pp.81-95.

Leka, S. y Griffiths, A. (2004). La organización de trabajo y el estrés. *Organización Mundial de la Salud, serie protección de los trabajadores, número 3*. Reino Unido: Universidad de Nottingham.

Lizama, L. (2005). Derecho del Trabajo, capítulo 5. *Universidad de Chile*. Recuperado el 16 de octubre de 2014 de https://www.u-cursos.cl/derecho/2005/1/D128D0766/2/material_docente/

López, A. (2013). Entrevista con Congreso Visible. Recuperado el 17 de octubre de 2014 de <http://www.congresovisible.org/agora/post/rechazo-a-recuperacion-de-horas-extrasyre cargos-nocturnos-es-arbitrario/5170/>

López, H., Rhenals, R. (2004). Impacto de la Reforma Laboral sobre la Generación y Calidad del Empleo. Medellín, Corporación CIDE.

LosRecursosHumanos.com. *La OIT analiza los horarios de las jornadas laborales en los países industrializados*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de

<http://www.losrecursoshumanos.com/la-oit-analiza-los-horarios-de-las-jornadas-laborales-en-los-paises-industrializados/>

Mercado, L. (2011). *Evaluación de impacto sobre la flexibilización laboral contenida en la ley 789 de 2002 utilizando métodos no paramétricos*. Cali: Universidad del Valle.

Messenger, Jon (2008). *Horarios de trabajo y preferencias de los trabajadores en los países industrializados*. OIT. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_075267/langes/index.htm

OIT (2005). Las jornadas de trabajo en todo el mundo: el equilibrio entre flexibilidad y protección. *93ª Conferencia Internacional del Trabajo*. Recuperado el 15 de octubre de 2014 de <http://www.ilo.org>

OIT (1986). *Labour Market Flexibility – Report of an Experts Group Meeting*, Ginebra, Mayo.

OCDE (1986). *Labour Market Flexibility – A report by a High-Level Group of Experts to the Secretary-General*, París, mayo.

Organización Mundial de la Salud (2004). La organización del trabajo y el estrés. *Serie protección de la salud de los trabajadores*, 3. Recuperado el 20 de marzo de 2011 de http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf

Ospina, M. (2010). *Salario Emocional, el siguiente paso en la estrategia retributiva*. HCHuman Capital, recuperado el 20 de octubre de 2014 de <http://acaset.org/wpcontent/uploads/2013/03/MAR%EF%BF%BDA-PAULA-OSPINA.pdf>

- Pozo, S. (2014). La OIT apuesta por una semana laboral de cuatro días. *Te.interesa.es*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de http://www.teinteresa.es/empleo/OITapuestasemana-laboral-dias_0_1224477874.html
- PSOE (2010). *Flexibilidad de Horario y Productividad*. Recuperado el 17 de octubre de 2014 de <http://www.psoemadrid.org/img/Noticia/1075/documento.pdf>
- Regus (2012). *Flexibility Drives Productivity*. A Regus study into the link between flexible working practices and increased revenues/productivity, recuperado el 27 de octubre de 2014 de http://www.regus.com.co/images/Flexibility%20Drives%20Productivity_tcm379-49367.pdf
- Rodríguez, E. (2012, 17 de abril). Sueldo emocional. La calidad de vida no solo es dinero. *Nuevas empresas y nuevos trabajadores para nuevos tiempos*, recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/04/el-salario-emocionalii.html>
- Tarkan, L. (2011). *The Benefits of flextime to employers*. Recuperado el 20 de octubre de 2014 de <http://www.cbsnews.com/news/the-benefits-of-flextime-to-employers/>
- Trujillo, S. y Cardona, A. (2009). *El concepto de flexibilización laboral, una mirada a partir del ordenamiento jurídico colombiano*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Vanguardia (2013). Empresarios piden archivar proyecto de ley de horas extras. Recuperado el 17 de octubre de 2014 de <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/209556empresarios-piden-archivarproyecto-de-ley-de-horas-extras>

Weller, J. (2007). La flexibilidad del mercado de trabajo en América Latina y el Caribe.

Aspectos del debate, alguna evidencia y políticas. *CEPAL, Serie Macroeconomía del desarrollo, número 61*. Santiago de Chile: Imprenta de las Naciones Unidas

WorkMeter (2014). *Flexibilidad Laboral: Mitos y Tabúes*.