

LA JORNADA LABORAL Y EL HORARIO FLEXIBLE EN LA EMPRESA PRIVADA Y EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

Por GABRIEL ALFEREZ CALLEJON

Sumario: La jornada laboral y su duración.—Rigidez de su regulación inicial e inconvenientes de la misma.—El horario flexible y su difusión.—Concepto y caracteres.—Diferentes grados de horario flexible.—Control de tiempos y contabilidad del trabajo realizado.—Implantación del sistema.

La jornada laboral y su duración

Se entiende normalmente por jornada laboral el número de horas de trabajo que el obrero, el empleado o el funcionario dedica diariamente a la empresa en que presta sus servicios, por cuya actividad percibe una retribución que, en general, se le paga semanal o mensualmente.

La jornada laboral constituye uno de los elementos principales de los contratos de trabajo, sean individuales o colectivos, y, como es lógico, está en estrecha relación con la retribución que se establezca.

Tiene especial importancia en los trabajos por horas o a destajo por unidad de tiempo y en la fijación del importe de

horas extraordinarias y de jornadas especiales —reducida o prolongada— o dedicación exclusiva.

La jornada laboral se fijó en época reciente en ocho horas, en aplicación de la fórmula que se consideró ideal de dividir las veinticuatro horas del día en tres fracciones de ocho, que se dedicarían, respectivamente, al trabajo, al descanso y al ocio, en el que se incluiría todo aquello no comprendido en las dos fracciones anteriores.

En la actualidad, por el progreso conseguido en la producción, los problemas derivados del paro y las facilidades de la mecanización, se tiende a reducir las horas de trabajo, aumentando, por el contrario, las dedicadas al ocio y la cultura. Es frecuente que la jornada laboral sea de cuarenta y ocho horas semanales y, en algunos casos, cuarenta y cinco, cuarenta y dos y hasta cuarenta en determinadas empresas privadas.

En la empresa pública y, sobre todo, en la Administración, la reducción de la jornada laboral es una conquista en que se adelantó a la empresa privada, de la que generalmente va a la zaga en otros aspectos, como son, por ejemplo, la retribución y la aceptación de procedimientos técnicos que facilitan el trabajo en beneficio de los funcionarios y comodidad del público que tiene que acudir a los centros oficiales con objeto de gestionar asuntos que le interesan.

Rigidez de su regulación inicial e inconvenientes de la misma

La jornada laboral suele regularse minuciosamente y hasta hace poco se hacía con extrema rigidez, determinándose la hora de entrada al trabajo, pausas de descanso en tareas monótonas y rutinarias, división de la jornada en mañana y tarde, tiempo para la comida y salida final al concluir el día laboral.

Patrick Bonazza describe muy gráficamente esta situación en un artículo sobre horarios flexibles, publicado en *L'express* el 3 de abril de 1978, en el que dice:

«La sirena resuena en una fábrica de los alrededores de Orleans. Todos los días a las siete treinta convoca a los trabaja-

dores. Los horarios son militares. Los retrasos, sancionados. Inmutable señala al minuto la vida de miles de trabajadores.»

En contraste, alude a una empresa con horario flexible, y agrega: «A pocos kilómetros de distancia, en Gidy, los Laboratorios Servier, entre las seis y las nueve treinta, ven entrar por sus puertas a las obreras que, en pequeños grupos, penetran en los talleres y ocupan sus puestos de trabajo.»

La rigidez de los horarios laborales ha sido denunciada por expertos y sociólogos. Desde 1974 Willians Gossin la condena vigorosamente en los siguientes términos: «Los tiempos estrechamente organizados e impuestos quitan al individuo el gusto por la libertad y responsabilidad personal, limitan su sociabilidad y originan un mal aprovechamiento de la actividad laboral.»

Tal rigidez ocasionaba graves inconvenientes, especialmente si coinciden el horario mercantil o de comercio, el fabril o industrial y el administrativo de las oficinas públicas.

Entre estos inconvenientes se pueden citar las aglomeraciones a la entrada y salida del trabajo, la congestión de los transportes en las llamadas horas punta, la dificultad de atender asuntos particulares, urgentes o imprescindibles, como pueden ser realizar compras, acudir a la consulta del médico, llevar los niños al colegio, cumplir obligaciones sociales e incluso practicar el deporte o realizar actividades culturales o de otro orden similar.

Todo ello da lugar a dejar desatendidas auténticas necesidades de variada índole o genera un absentismo laboral con simulación de enfermedades, tolerancia complaciente de los superiores a los que hay que pedir permiso y que podían concederlo a unos y negarlo a otros según la amistad o simpatía o simplemente con criterios de pura arbitrariedad, por capricho y sin fundamentos objetivos, perjudicándose al mismo tiempo a los compañeros que ven aumentada así su carga de trabajo con la del empleado ausente, sobre todo si se trata de persona con tendencia al abuso o de comportamiento irresponsable.

El horario flexible y su difusión

A todos los citados inconvenientes y algunos más, con beneficio para los trabajadores y las empresas, tanto públicos como privados, vino a poner remedio o facilitar su solución el llamado horario flexible, flotante, móvil, variable, libre o a la carta, nombres todos con los que es conocido, aunque la denominación más frecuente es la primera, y que constituye una idea sencilla pero genial, debida principalmente a la diplomada en economía y asesora en asuntos empresariales, Christel Kaemmerer, de Königswinter (Alemania), que se afanó en su divulgación y ha dado numerosas charlas y conferencias sobre sus características y modos de aplicación.

Una de las primeras empresas que introdujo este tipo de horario fue la fábrica de aviones Messerschmitt, para resolver un grave problema de transporte a la llegada y salida de los trabajadores, que solucionó con éxito al escalonar mediante el mismo ambos momentos, evitando así la aglomeración de personal en las referidas horas punta.

Actualmente lo han implantado en Alemania más de 30.000 empresas, entre ellas los Laboratorios Schering, Merck, Ciba, la Casa Braun de Frankfurt y muchas otras.

En Francia han establecido dicho sistema unas 20.000 industrias y compañías, entre ellos el periódico *Le Monde*, importantes entidades de seguros y las fábricas de automóviles Peugeot y Citroën.

En Japón y América del Norte es donde más se ha extendido la aplicación del horario flexible, alcanzando notable éxito en las empresas en que se aplicó.

En Italia lo ha introducido la Casa Fiat; en Inglaterra la Compañía Lloyds de seguros marítimos, y en varios países empresas multinacionales como la Casa Singer y Selecciones del Reader Digest.

En España se va extendiendo la implantación del horario flexible en la industria privada y en algunas entidades públicas. Podemos citar, entre otras, la Editorial Ramón Sopena, de Barcelona, y la empresa de servicios TEA-CECOS, de Madrid.

Concepto y caracteres

Se podría definir el horario flexible, como la organización de la jornada laboral de forma que los obreros, empleados o funcionarios puedan elegir el momento de entrar y salir a su trabajo y ausentarse del mismo siempre que desarrollen su actividad durante el tiempo establecido, bien diariamente, semanal o mensualmente y sin que su conducta perjudique los intereses y fines de la empresa u organismo público en que presten sus servicios ni causen daño alguno a los otros compañeros de la entidad ni al público que tiene que realizar gestiones cerca de los mismos.

Se trata verdaderamente de una exigencia de la mejora de la calidad de vida en la sociedad y constituye con frecuencia una reivindicación perentoria y prioritaria de los sindicatos.

El ideal es que la prestación de su actividad por el empleado a la empresa no se contabilice diariamente, sino semanal, mensual y hasta anualmente, de modo que cada asalariado pueda elegir su tiempo de trabajo, adaptándolo a su sistema de vida e incluso a sus gustos y preferencias, de tal modo que pueda, si lo desea, tomarse unas cortas vacaciones cada tres meses, realizar una jornada única seguida, disfrutar unos prolongados fines de semana, de viernes a lunes, trabajando en compensación algún tiempo más los restantes días de la semana, con objeto de cumplir con su cupo de tiempo laboral.

En los talleres gráficos Jean de Cassegnac de Francia el horario laboral es totalmente libre, con tal de cumplir el número de horas correspondientes al año. Cada cual va al trabajo cuando quiere y en la época que quiere, con tal de que vaya saliendo el trabajo programado, para lo cual deberán ponerse de acuerdo unos obreros con otros cuando sus tareas estén relacionadas o sea preciso el trabajo en equipo. Hasta tal punto esto es así que cada trabajador o grupo de ellos dispone de llaves para poder acceder a sus puestos de conformidad con el plan acordado.

En otras empresas se permite a los obreros establecer el horario de trabajo que deseen, siempre que no se entorpezca la producción planificada.

En algunas empresas europeas, como los Laboratorios Servier en Francia, la obligación de los empleados es trabajar ocho horas diarias, desde las seis a las veintidós, en la forma que cada uno desee, y con la posibilidad de transferir horas de un día a otro, dentro de dilatados períodos de tiempo fijados por la Compañía de acuerdo con los trabajadores, a efectos de la consiguiente liquidación.

Una modalidad frecuente en fábricas francesas es trabajar nueve horas diarias desde el lunes al viernes; este día sólo cuatro horas, y el sábado libre, lo que es igual a cinco días a ocho horas, o sea, cuarenta horas semanales.

Tal tipo de horario flexible en que el empleado tiene *plena libertad* para elegir el que desee no es frecuente y aparece en la actualidad como una quimera, aunque probablemente podrá convertirse en realidad en un futuro no demasiado lejano.

Por el momento debemos contentarnos con un sistema de *moderada libertad de elección*, que es el tipo generalmente aceptado por las empresas y que ha conseguido mayor difusión en todos los países en que se ha introducido.

Esta modalidad comporta la obligación de *asistir todos los días* al trabajo, pues otra cosa implicaría una especie de anarquía. Pero en lugar de tener horas fijas de entrada y salida para todos, la jornada laboral se divide en dos fracciones: la parte principal, llamada normalmente tiempo fijo o estable, en la que se exige la presencia de los empleados en sus puestos de trabajo, y una parte variable a voluntad de los trabajadores, pero igualmente computable, llamada tiempo libre o flexible, que comprende el principio y final de la referida jornada, en que el empleado puede elegir el momento en que prefiere realizar su también obligada prestación.

Los márgenes de entrada y salida en algunas empresas son muy amplios, hasta tres horas.

Y el tiempo máximo de trabajo diario, entre tiempo flexible y obligado, se suele fijar en diez horas.

La obligatoriedad de un tiempo fijo o estable no obsta a que cuando el empleado precise faltar un día completo o parte del citado tiempo obligado pueda solicitarlo del jefe, que lo concederá con más facilidad que actualmente, puesto que el tiempo de ausencia deberá ser compensado posteriormente o con tiempo disponible anterior, conforme a la filosofía del sistema que más adelante expondremos.

El tiempo destinado al almuerzo puede ser un tiempo fijo o incluirse en el tiempo flexible. En el primer caso suele fijarse en una hora o, como mínimo, cuarenta y cinco minutos.

La única exigencia de este sistema es que exista, como después veremos, un control riguroso y preciso del tiempo trabajado por cada empleado.

No se trata de un horario diferente para las distintas clases de trabajadores, ni de un horario escalonado para los diversos grupos, aunque exigible a todos en cuanto el tiempo y momento de su prestación, sino de un horario común respecto a su duración, pero con una parte de tiempo fijo y otra de tiempo variable, a *voluntad de cada empleado*, el cual se contabiliza a todos de la misma manera.

Como gráficamente explica la pionera del sistema en unas declaraciones al periódico *Hannoversche Press*, y reproducidas en la edición española de la *Tribuna Alemana* número 96, de 26 de junio de 1966, bajo la firma de Horts Zimmermann, en toda oficina existen momentos en que apenas hay algo que hacer. Sin embargo, con el sistema de horario rígido se debe permanecer en el puesto para no incurrir en falta, y cuando se tiene necesidad de ausentarse del trabajo para realizar alguna gestión propia se suele acudir a los más dispares pretextos o estratagemas para conseguir el favor del jefe o burlar su vigilancia.

Por otro lado —agrega— existen personas a las que les supone un gran esfuerzo madrugar; otras, por el contrario, se levantan habitualmente temprano. A las primeras, la necesidad de levantarse pronto les pone de mal humor, retrasando generalmente la iniciación de su actividad laboral con disminución de su normal rendimiento; las segundas tienen que esperar inactivas para incorporarse al trabajo, y si se les permite hacerlo antes no ven compensada su mayor diligencia y rendimiento.

Con el horario flexible —añade— los empleados pueden llegar y marcharse de la oficina cuando les convenga o apetezca. Lo único que se precisa es controlar exactamente el trabajo que cada cual realiza para, al final de cada período de tiempo que se convenga, generalmente una semana o un mes, un trimestre y hasta un año, pagarle de acuerdo con el que haya dedicado a la empresa en que esté empleado, según la liquidación horaria final que se practique.

Quien llega tarde al trabajo, lo abandona momentáneamente o se marcha antes de la hora habitual de salida no necesita pedir permiso previamente; basta anotar el momento de las entradas y salidas y contabilizar el tiempo de ausencia en cada jornada laboral para hacer, en su momento, la liquidación consiguiente. Ahora bien, durante su falta es preciso que algún compañero atienda las obligaciones laborales perentorias del ausente.

Los empleados —termina diciendo— suelen hacer un uso medurado y prudente de su posibilidad de ausentarse durante la jornada laboral, pues saben que con ello no eluden su tarea, sino que antes o después tendrán que realizar su trabajo pendiente, que no debe perder la empresa ni recaer sobre las espaldas de sus compañeros.

El tiempo faltado no es tiempo perdido, ni defraudado, ni transferido a otros, sino tiempo recuperable sin incertidumbre y con comodidad.

El empleado figura que está presente cuando realmente lo está, sin necesidad de ninguna clase de pretextos ni disimulos.

Es frecuente en el empleado la mentalidad de trabajar lo menos posible, aprovechando cualquier resquicio para eludir su obligación.

Con el horario flexible esto no es posible, pues sabe que tiene que cumplir su cupo de trabajo diario, semanal o mensual. Por consiguiente, no puede tener ningún interés en retrasar su prestación.

Ahora bien, si el tiempo de trabajo semanal es, por ejemplo, de cuarenta horas, sabe que puede realizarlas a su comodidad, y para esto caben múltiples combinaciones.

Normalmente el horario flexible no supone una especie de anarquía en que cada cual va cada día al trabajo a horas diferentes o se ausenta o falta totalmente cuando le apetece.

Generalmente supone la elección de un tipo de horario que se mantiene con regularidad en cuanto a la hora de entrada, salida, etc., salvo casos excepcionales, que normalmente se aproximan bastante al plan elegido.

Verdaderamente se trata de *nuevos horarios fijos*, pero individualizados y adaptados a las circunstancias de cada empleado.

La elección por cada asalariado de su horario personal se traduce en la práctica en la transformación del anterior horario único en una *gama variada, pero reducida*, de horarios estables.

Puede que al principio se produzca un pequeño desajuste, pero en general la normalidad se restablece rápidamente. Después de un breve período de adaptación se conoce perfectamente la nueva situación creada. La gente se disciplina y la actividad del organismo mejora sensiblemente.

Conforme se va ampliando el período flexible de este tipo de horario va aumentando el sentido de responsabilidad del personal en el cumplimiento de sus obligaciones. Y aunque su implantación haya sido recibida con recelo, sobre todo cuando la iniciativa partió de la empresa, generalmente es aceptado con adhesión creciente por parte del personal. La experiencia demuestra que cuando se ha establecido dicho horario nunca ha sido suprimido, cualquiera que fuese la razón de su adopción y de quien haya partido la iniciativa para implantarlo.

Se ha comprobado que la concesión a los empleados de la posibilidad de elegir su horario de trabajo ha incrementado el rendimiento y creado un clima más humano en las relaciones laborales, tanto entre los compañeros como con los jefes, al armonizar mejor los intereses privados y profesionales de los trabajadores con los de la entidad o empresa que proporciona el empleo.

En el IRANOR (Instituto de Racionalización y Normalización) se celebró, a partir del 23 de marzo de 1973, un seminario sobre el horario flexible, en el que presentaron ponencias don

Guillermo Berrocal Gómez, abogado de empresa; don Antonio Crespo Calabria, médico de empresa, y don Víctor Fernández González, inspector técnico de Trabajo.

Se explicaron las características del sistema y se celebró después un coloquio sobre diferentes aspectos del mismo.

VENTAJAS

Entre las ventajas del horario flexible podemos citar las siguientes:

A. *Para los empleados:*

- Facilita la armonización de los horarios comercial, fabril y administrativo.
- Hace más fluido el transporte colectivo al disminuir la aglomeración de las horas punta.
- Evita las colas de entrada y salida del personal a su puesto de trabajo, al no coincidir todos a la misma hora.
- Acomoda mejor el trabajo al propio temperamento o ritmo de vida, pues no todas las personas rinden lo mismo a iguales horas. Suprime la angustia del retraso.
- Facilita la coordinación del horario laboral de la mujer y del marido.
- Facilita el trabajo femenino.
- Permite armonizar los intereses privados con las obligaciones profesionales del empleado.
- Permite realizar, sin perjuicio de la labor encomendada ni servilismos a los jefes, actividades o gestiones privadas, como hacer compras en el comercio o mercado, acudir a la consulta del médico, llevar los hijos al colegio, practicar algún deporte, atender compromisos sociales, etcétera.
- Elimina la petición de permisos para poder ausentarse del trabajo en el tiempo flexible.
- Da mayor libertad para solicitar autorización con objeto de ausentarse en el tiempo fijo o estable.

- Permite acabar al día los trabajos, prolongando la jornada, con lo cual se acumula tiempo del que se podrá disponer posteriormente.
- Permite mayor concentración en el trabajo durante las horas en que suele haber menos personal en la oficina, sobre todo en tareas de estudio o reflexión.
- Permite prolongar el fin de semana.
- El empleado que lo desee puede seguir con el mismo horario que antes sin necesidad de hacer ninguna manifestación especial.

B. Para la empresa:

- Evita las faltas de puntualidad de los trabajadores.
- Reduce el absentismo laboral por simulación de falsas enfermedades o pretextos análogos.
- Corrige abusos de empleados que habitualmente incumplen el horario laboral.
- Elimina los retrasos autorizados o de cortesía.
- Evita, igualmente, los permisos de complacencia no justificados concedidos por los jefes inmediatos.
- Elimina el favoritismo de algunos jefes con el personal que es más amigo o le resulta más simpático.
- Mejora las relaciones humanas en la empresa entre compañeros y con los jefes.
- Facilita la mejor preparación del personal, puesto que el empleado ausente debe encargar a un compañero que desempeñe su cometido mientras falta.
- Por la misma causa se estimula igualmente la delegación de atribuciones, que aumenta la formación y responsabilidad de los subordinados, que se encuentran así más vinculados a la empresa.
- Aumenta el rendimiento y la productividad, puesto que la mayoría de los trabajadores procuran tener horas de *crédito*, en vez de horas *debidas*, para poder utilizarlas posteriormente a su conveniencia.
- Disminuye las horas extras al incrementarse la producción de forma espontánea y natural.

- Facilita la contratación de personal.
- Se amplía el horario de la empresa, que puede repercutir incluso en el mejor servicio al público, ya que podrá ser atendido durante más tiempo si así se establece.
- Hace más cómoda la utilización de los ascensores.
- Evita la formación de colas a la entrada y salida del personal, comenzándose a trabajar más rápidamente y haciéndose más fluido el transporte urbano.

En resumen, el horario flexible significa para los empleados libertad; para las empresas, armonía y paz social, y para todos utilidad y comodidad. Facilita el ocio, la cultura, la formación y el perfeccionamiento.

Ante tan evidentes ventajas resulta extraño que no sea más conocido y no se encuentre más extendido, tanto en la empresa privada como en la pública.

INCONVENIENTES

Frente a las manifiestas ventajas del horario flexible se han señalado también ciertos inconvenientes que, aun siendo ciertos, hay que considerar como mínimos, y algunos de ellos ni siquiera se pueden calificar de tales, sino que son más bien modalidades especiales de aplicación.

Entre dichos inconvenientes se suelen mencionar los que se indican a continuación:

- Complica la organización. Realmente esto no es así. Indudablemente supone una nueva organización de la jornada laboral, pero la misma no es mucho más compleja. Como hemos dicho antes, el horario flexible no implica una anarquía horaria, sino que se traduce simplemente, de hecho, en el establecimiento de una *reducida variedad de horarios fijos* que en muchos aspectos resulta ventajosa, con lo que la pequeña complicación que pueda suponer queda ampliamente compensada con sus beneficiosos efectos. Aun con una amplia libertad, no se cambia cada día de horario.

- Supone algún costo, sobre todo cuando se instalan relojes o hay que crear alguna unidad de control o modificar determinados métodos de trabajo.
- Puede originar gastos extras de luz, teléfono, calefacción, etcétera, al prolongarse la jornada laboral, aunque lógicamente, este gasto suplementario debe quedar compensado con el aumento del rendimiento y la productividad.
- Puede ocasionar algún descontento al hacerse innecesarias horas extras, que podrían pretenderse para aumentar la retribución y que resultarán superfluas al aumentarse la producción de modo natural y espontáneo.

Las horas extras sólo se trabajarán a petición de la empresa, y serán expresamente autorizadas y registradas como tales, pagándose con arreglo a la tarifa acordada.

En ningún caso se considerarán horas extras los créditos de los funcionarios en tiempo flexible.

Un inconveniente señalado a veces por los sindicatos es que dificulta las reuniones de la asociación cuando se celebran en el lugar de trabajo, al ser menor el número de asistentes por no coincidir todos los trabajadores en su tiempo de actividad laboral.

A veces no puede implantarse en todas las unidades de la empresa con las mismas características, lo que puede suponer una cierta discriminación en algunas de ellas.

El horario flexible es especialmente aplicable en trabajos administrativos, de estudio, oficina o laboratorio, sobre todo cuando las unidades en que se implante tienen poca relación con el público o no están implicadas en fases sucesivas de una cadena de producción.

Cuando el horario flexible no es aplicable con sus características generales, siempre existe la posibilidad de conceder beneficios similares, o al menos que compensen satisfactoriamente a quienes no pueden hacer uso del mismo en las condiciones normales.

En este aspecto podemos citar algunas empresas europeas, como la Peugeot y Citroën francesas, que conceden puntos a sus trabajadores, por penosidad, rigidez de horario, nocturni-

dad, etc., que en su momento pueden aplicar a obtener vacaciones extras, permisos especiales compatibles con su trabajo e incluso adelantamiento de la jubilación.

Entre las unidades en que puede ser necesaria una aplicación especial del horario flexible podemos citar: los servicios permanentes en que el personal debe actuar constantemente, como ocurre con la fuerza pública, o se sustituyen ininterrumpidamente en turnos de un día de trabajo por dos libres, o fórmulas equivalentes, como sucede con los vigilantes de prisiones, ferrocarriles, bomberos, centralitas telefónicas, télex, viajantes y representantes de comercio que se desplazan constantemente, etc.; registros públicos con horario fijo atendidos por varios funcionarios a la vez para evitar colas, terminalistas de pantalla con análogo cometido, etc.; trabajos en cadena en que determinadas actividades enlazan o se conectan con otras, etc.

Entendemos que tales supuestos no encajan perfectamente en la filosofía del sistema, aunque en todos es aplicable, modalizado, su principio de libertad de elección en cuanto sea posible, del momento en que se prefiera prestar la actividad laboral, y sobre todo la retribución conforme al tiempo real de trabajo realizado, que se contabilizará meticulosamente. Quizá mejor que de retribución, que sólo juega excepcionalmente al final de largos períodos de tiempo, deberíamos decir que cada funcionario debe cumplir con su cupo de trabajo, sea cualquiera el tiempo en que lo preste.

Por lo expuesto pudo afirmar la creadora del sistema de horario flexible que el mismo es aplicable a toda clase de empresas y en todo tipo de trabajo.

Entre los argumentos que se suelen emplear contra el horario flexible se destaca, como especialmente pernicioso, que puede dar lugar a que falte mucho personal cuando su presencia podría ser más necesaria. Este temor es infundado y no ocurre en la práctica. Además, uno de los requisitos de su implantación es el compromiso de los interesados de encargar a un compañero que le supla en sus ausencias, para que los servicios inaplazables no queden desatendidos durante su falta.

Indudablemente todo cambio exige adaptarse a la nueva situación, alterando costumbres y rutinas anteriores.

El jefe debe acostumbrarse a colaboraciones diferentes, lo cual no es malo; delegará más funciones, que también es conveniente, y los compañeros que tengan que suplir a los ausentes adquirirán un mejor conocimiento del funcionamiento de la empresa, lo que facilitará, en su caso, la sustitución de unos por otros cuando sea necesaria.

En algunos países extranjeros, para supuestos en que no se encuentre en su puesto de trabajo la persona con la que haya que relacionarse, se ha impuesto el sistema de notas escritas en que se dan instrucciones o se reclaman datos, y que el funcionario a quien van dirigidas puede, en su caso, contestar a continuación en el mismo volante.

Una actividad clásica a la que afectará la implantación del horario flexible es el despacho de la firma con altos jefes, que tradicionalmente tenía lugar a primera o última hora de la jornada.

Con el nuevo sistema habrá que cambiarla al tiempo fijo o estable, que es precisamente el intermedio. Pero ello favorecerá seguramente al funcionario encargado del despacho, que así no tendrá que anticipar su entrada ni retrasar su salida, como antes solía ocurrir.

Por lo demás, la presencia sucesiva de funcionarios en el despacho o lugar de trabajo, en vez de estar todos juntos al mismo tiempo, hará más reposada y fluida la labor, y evitará pérdidas de tiempo en charlas inútiles o discusiones perniciosas, por concurrencia de muchas personas con caracteres y criterios diferentes.

Diferentes grados de horario flexible

El sistema de horario flexible puede ser tan intenso como se desee.

Los grados o escalones generalmente aceptados son: el diario, el semanal, el mensual y el trimestral. Los más corrientes son el semanal y el mensual, según que se trate de trabajos en fábricas o en oficinas.

Horario flexible diario

El grado de flexibilidad se limita a la entrada y salida, pudiendo adelantarse ésta si se comenzó la jornada más temprano. O transferir tiempo de la mañana a la tarde, pero nada más. Si el tiempo asignado al almuerzo se incluye en el horario flexible, el empleado puede elegir el momento que más le agrade o convenga para comer.

Horario flexible semanal

Este grado permite transferir horas debidas o de haber de tiempo flexible de un día a cualquier otro de la misma semana. Es decir, el número de horas trabajadas durante la semana será fijo, pero la cuota diaria de la fracción de tiempo flexible podrá variar. Por el contrario, la fracción de tiempo estable permanecerá normalmente inalterada diaria y semanalmente, sin perjuicio de que excepcionalmente pueda quedar también alterada por la flexibilidad mediante permiso especial.

Horario flexible mensual

El mecanismo de este grado de horario flexible es idéntico al del grado semanal, pero referido a un mes.

Para oficinas es la modalidad que se considera más conveniente.

Si al realizar el cómputo del mes quedase algún resto de tiempo a favor o en contra del funcionario, se transfiere al mes siguiente. Esas transferencias suelen admitirse sin dificultad siempre que no sobrepase el trimestre.

Control de tiempos y contabilidad del trabajo realizado

Lógicamente, la implantación de este sistema exige como requisito indispensable una detallada reglamentación del mismo y el establecimiento de un control general y objetivo que evite al mismo tiempo el abuso y el favoritismo.

Cuando con anterioridad existía en la empresa un procedimiento de control del tiempo, no se presenta ninguna dificultad, y únicamente hay que adaptar el control horario preexistente a la nueva situación.

En caso contrario se precisará organizar un control horario con objeto de contabilizar el tiempo de trabajo de cada funcionario en cada jornada y realizar una liquidación del mismo para cada período convenido, que, como hemos indicado, suele ser la semana en los trabajadores manuales y un mes en los empleados y funcionarios. Esto supondrá algún costo, pero queda rápidamente amortizado por el seguro aumento del rendimiento y la productividad resultante.

El saldo favorable de horas trabajadas de más en el tiempo flexible puede ser traspasado al siguiente, *hasta un mes y un trimestre*, respectivamente, según que la liquidación de tiempo, que coincide normalmente con la fecha de la percepción de haberes, tenga lugar por semanas o por meses.

El saldo favorable no debe exceder normalmente de cinco horas en el primer caso ni de diez en el segundo. Esta limitación tiene por objeto evitar un exceso en el trabajo, que no es bueno ni para el empleado ni para la empresa. Algunos partidarios del horario flexible admiten un saldo favorable mayor, con tal de que el número diario de horas trabajadas no exceda de diez. Es frecuente que en trabajos de fábricas o empresas no se permita transferir más de cinco horas de una semana a otra, es decir, una hora diaria en semanas de cinco días laborales.

El balance desfavorable de horas trabajadas no debe exceder de tres a cinco horas, según que la liquidación se haga por semanas o por meses y, salvo que sea debido a causas muy justificadas, deberá saldarse necesariamente en el período inmediato. Este criterio tiene por objeto evitar la desidia y el descuido habitual de sus obligaciones por los empleados. Aun admitiendo un saldo desfavorable mayor, no deberá ser excesivo y, en todo caso, el número diario de horas trabajadas no deberá ser inferior a la mitad de la jornada normal.

En estos supuestos de saldos desfavorables nunca se harán retenciones retributivas *a priori*. Esto podrá tener únicamente

lugar al realizarse la liquidación final de tiempo en los períodos máximos establecidos.

Se debe regular la concesión de *permisos en tiempo fijo* por razones de enfermedad u otras causas similares, que deberá ser contabilizado solamente cuando no reúna los requisitos señalados en la legislación general de funcionarios o en los convenios colectivos de trabajo si se trata de personal contratado. Cuando la ausencia deba ser contabilizada, se registrará a efectos de los necesarios cálculos.

Las ausencias no autorizadas durante el tiempo fijo serán penalizadas, excepto cuando se deban a situaciones de emergencia o imprevistas que hagan imposible o difícil la petición de permiso, en cuyo supuesto deberá comunicarse el hecho lo antes posible.

La regulación que se establezca deberá tener en cuenta el tipo o clase de trabajo de que se trate y las características especiales que en cada caso o unidad puedan concurrir.

En cuanto a la forma de realizar el control, puede revestir alguno de los siguientes procedimientos:

- Hojas o partes personales de entrada y salida.
- Firma en una oficina de control de toda entrada o salida.
- Reloj registrador de tiempos.

En algunas empresas francesas es frecuente todavía que sean los jefes de taller los que controlen las horas de entrada y salida; por ejemplo, la fábrica Snias-Marignane. En otras dispensan de fichar a determinados empleados, por su antigüedad en la empresa, su seriedad o el tipo de trabajo que realicen, difícilmente medible, como el estudio, o por el contrario, muy medible, como expedición de certificados, archivo de fichas, folios escritos, etc.

Se puede comenzar por el procedimiento que sea más cómodo o fácil de implantar y sustituirlo más adelante, si es necesario, por otro más riguroso o perfecto.

Para implantar este nuevo sistema, dice la creadora del mismo, se necesita tiempo. No cabe establecerlo de la noche a la mañana.

Implantación del sistema

La implantación del horario flexible requiere hacer un estudio previo de las circunstancias de la empresa y de las diferentes unidades especiales de la misma, que pueden requerir determinada modalidad de aplicación.

Igualmente se debe informar a los empleados y tener en cuenta sus observaciones.

Por último, se deberá confeccionar un reglamento que será ampliamente difundido entre todos los interesados.

La implantación puede hacerse de una sola vez o progresivamente y, en ocasiones, serán convenientes rectificaciones que mejoren o faciliten el sistema.

Se puede implantar escalonadamente comenzando por las unidades que no ofrezcan ninguna dificultad y siguiendo por las especiales, en que se deben tener en cuenta sus particulares características.

Un sistema atenuado es el establecimiento del *preaviso* de ausencia del tiempo flexible para ciertas actividades, que requieren un horario más rígido, con lo cual habrá un sector o grupos de horario flexible con preaviso y otros en que esta notificación no será necesaria como situación normal.

EL HORARIO FLEXIBLE EN LA PRACTICA

Comparación de efectos de los horarios rígido y flexible

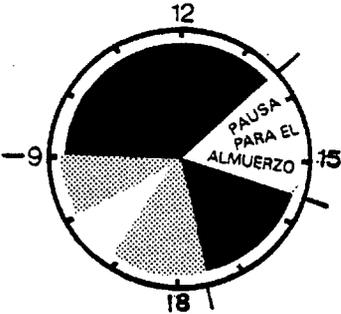
Horario rígido	Horario flexible
<p>Todos los trabajadores deben llegar a la misma hora, lo que origina congestión en los transportes y colas de entrada, sobre todo si tienen que firmar o marcar en reloj.</p>	<p>Los empleados llegan a la hora que les interesa dentro del margen establecido, lo que descongestiona los transportes y evita colas a la incorporación al trabajo.</p>

Horario rígido	Horario flexible
<p>Si por propia conveniencia algún trabajador llega antes, no se le autoriza la salida anticipada.</p> <p>Cuando precisa atender obligaciones privadas durante el tiempo de trabajo, tiene que acudir a los más dispares pretextos para pedir permiso al Jefe, que puede caprichosamente no darlo.</p>	<p>El funcionario que lo desee puede ausentarse del trabajo durante el tiempo flexible, sin necesidad de pedir permiso a nadie. La única obligación de todos es permanecer normalmente en su puesto durante el tiempo fijo estable y trabajar las horas previstas durante el tiempo adoptado como regulador, que puede ser un día, una semana, un mes o un trimestre.</p>
<p>Durante el trabajo se suele perder bastante tiempo en iniciarlo o en charlar o en leer la prensa, etcétera. Si se sale a tomar café se suele prolongar más tiempo del necesario para ello.</p> <p>Trabajos que se podrían terminar en el día suelen quedar a medias con el inconveniente del retraso y la pérdida de tiempo que supone volver el día siguiente a situarse en el momento en que se abandonó el análisis de la cuestión el día anterior.</p> <p>Todo ello da lugar a que con frecuencia se precisen horas extraordinarias, en las que se producen los mismos defectos.</p>	<p>Existe interés personal en iniciar el trabajo cuanto antes para poder hacer uso de la ventaja del tiempo flexible para asuntos propios. Si se sale a tomar café se suele volver pronto.</p> <p>Se procura terminar al día los trabajos en que esto sea posible, quedándose un poco de tiempo más, porque se sabe que le será contabilizado. Al aumentar el rendimiento crece la productividad y se pueden reducir, en beneficio de la empresa, las horas extraordinarias.</p>
<p>Al ser la salida general a la misma hora para todos, se producen los mismos entorpecimientos que a la llegada, es decir, colas y congestión en los transportes. Esto da lugar a que, antes de llegar la hora de salida, el empleado procure recoger el trabajo para estar listo antes y poder marcharse con rapidez, lo que disminuye el rendimiento y la productividad.</p>	<p>Por la razón contraria de ser la salida escalonada y fluida no se producen los inconvenientes del horario rígido, sino precisamente las ventajas opuestas, es decir, interés en acabar trabajos pendientes con permanencia en el puesto hasta el final y consiguiente aumento del rendimiento y la productividad.</p>

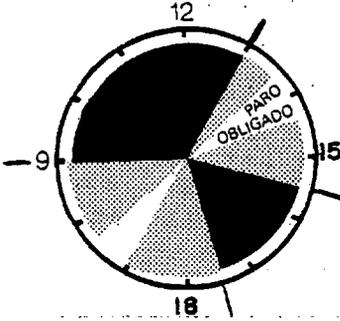
Representación gráfica de un horario rígido con jornada laboral de ocho horas

Relación detallada del horario	Representación gráfica
<p>Entrada por la mañana: 8,30. Permanencia: De 8,30 a 13,30. Salida por la mañana: 13,30. Pausa para almorzar: De 13,30 a 15,30. Nueva entrada por la tarde: 15,30. Permanencia: De 15,30 a 18,30. Salida final: 18,30.</p>	

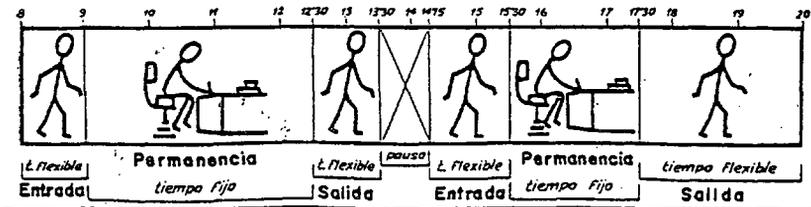
Igual jornada de ocho horas con horario flexible pero limitado

Relación detallada del horario	Representación gráfica
<p>Entrada flexible por la mañana: De 8 a 9. Permanencia obligada: De 9 a 13,30. Salida por la mañana: 13,30. Pausa fija para almorzar: De 13,30 a 15,30. Nueva entrada por la tarde: 15,30. Permanencia obligada: De 15,30 a 17,30. Salida final flexible: De 17,30 a 19.</p>	 <div style="margin-top: 10px;">  <p>TIEMPO FLEXIBLE</p> <p>TIEMPO OBLIGADO</p> </div>

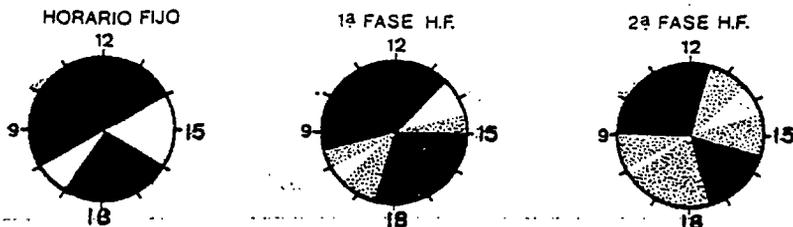
Igual jornada laboral de ocho horas, ampliando la flexibilidad durante el tiempo destinado al almuerzo

Relación detallada del horario	Representación gráfica
<p>Entrada flexible por la mañana: De 7,45 a 9.</p> <p>Permanencia obligada: De 9 a 13.</p> <p>Salida flexible de mañana: De 13 a 13,30.</p> <p>Pausa obligada para almorzar: De 13,30 a 14,15.</p> <p>Entrada flexible de tarde: De 14,15 a 15,30.</p> <p>Permanencia obligada: De 15,30 a 17,30.</p> <p>Salida final flexible: De 17,30 a 19.</p>	 <p>A circular diagram representing a 24-hour cycle. The circle is divided into seven segments: a dark grey segment from 7:45 to 9:00 (flexible entry), a white segment from 9:00 to 13:00 (fixed stay), a dotted segment from 13:00 to 13:30 (flexible exit), a white segment from 13:30 to 14:15 (mandatory break), a dotted segment from 14:15 to 15:30 (flexible entry), a white segment from 15:30 to 17:30 (fixed stay), and a dotted segment from 17:30 to 19:00 (flexible exit). The circle has markers for 9, 12, 15, and 18.</p>

Otro ejemplo de representación gráfica de un horario flexible



Esquema de implantación escalonada de horario flexible



Ejemplo de cambio de horario rígido en flexible

En un centro oficial en el que coexisten una jornada normal reducida de cinco horas y media y otra prolongada o completa de ocho horas.

A) Horario rígido inicial:

a) Jornada normal = 5,30 horas.

Entrada: A las 9 horas.

Salida: A las 14,30 horas.

b) Jornada completa = 8 horas (la normal más 2,30 horas por la tarde).

Entrada: A las 9 horas.

Salida: A las 14,30 horas.

Pausa para el almuerzo: De 14,30 a 16,30 horas.

Nueva entrada: A las 16,30 horas.

Salida final: A las 19 horas.

B) Cambio del anterior horario rígido a flexible, con sábados libres en turnos rotativos y cómputo horario mensual.

a) Jornada normal = 5,30 horas.

Entrada flexible: De 8 a 10 horas.

Permanencia obligada: De 10 a 12,30 horas.

Salida flexible: De 12,30 a 14,30 horas.

b) Jornada completa = 8 horas.

Entrada: De 8 a 10 horas.

Permanencia obligada: De 10 a 12,30 horas.

Salida flexible: De 12,30 a 14,30 horas.

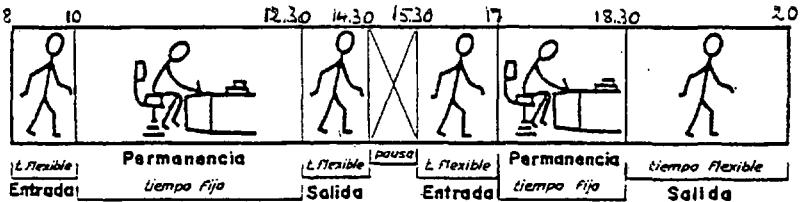
Pausa para el almuerzo: De 14,30 a 15,30 horas.

Nueva entrada flexible por la tarde: De 15,30 a 17 horas.

Permanencia obligada: De 17 a 18,30 horas.

Salida final flexible: De 18,30 a 20 horas.

Representación gráfica



Casos especiales

En unidades determinadas como secretarías de altos cargos, gabinetes técnicos o políticos de apoyo, servicios al público, centralitas telefónicas, télex, vigilancia, limpieza, etc., habrá de seguirse un régimen distinto, sin perjuicio de buscar la mayor comodidad del funcionario siempre que cumpla su horario, realice su cometido y no haya perjuicio para la Administración.

Los propios servicios son los más adecuados y competentes para encontrar la fórmula mejor.

En todo caso, se les podrá dar una compensación de otro tipo, con facilidad para atender sus propios asuntos con una modalidad de flexibilidad diferente.

En supuestos de Registros con atención directa al público, como los de Penados y Rebeldes u otros similares, con sobrecarga de trabajo en determinados meses, se puede suspender la aplicación del horario flexible durante las épocas de mayor agobio, adelantar la hora de entrada, organizar turnos con equipos que se sucedan ininterrumpidamente u otras modalidades que acuerden los propios funcionarios con el visto bueno de sus superiores, contabilizándose siempre el tiempo trabajado por cada empleado con objeto de concederle tiempo libre en periodos de mayor tranquilidad.

Respecto a las posibles compensaciones, varias son las fórmulas que se suelen barajar:

- Prolongar el fin de semana concediendo libre la tarde del viernes.
- Acumular horas para disfrutar una semana de vacaciones al trimestre.
- Prorrogar hasta quince días el mes normal de vacaciones de verano.
- Conceder unas vacaciones extraordinarias en Navidad o Semana Santa.
- Disponer de una reserva de horas para cuando se desee, siempre que no se perjudique el servicio.
- Combinar varias de las soluciones anteriores.

Sistemas de control y contabilidad horaria

Dijimos anteriormente que el control de tiempo podría realizarse por alguno de los siguientes procedimientos:

- Hojas o partes personales de entrada y salida.
- Firma de toda entrada o salida en una oficina de control.
- Reloj registrador de tiempos.

Es frecuente pensar que no se puede implantar el horario flexible sin instalar, si ya no lo estuviesen previamente, relojes registradores de tiempos, en los que el personal debe fichar toda entrada y salida, quedando anotada igualmente la permanencia.

Esto no es totalmente exacto, pues caben otras fórmulas, desde el autocontrol cuando el personal es sincero y honesto o el control en una oficina destinada al efecto, por la que deberá pasar todo el personal a su llegada o cuando se ausente, así como a la salida final. Por último, está el reloj, que es sin duda el procedimiento más automático y riguroso y ante el que no caben condescendencias o favoritismos.

Cuando se dispone de ordenador se suelen introducir en el mismo los datos necesarios para llevar por su medio la contabilidad horaria.

De este modo se evitan dudas, y cualquier funcionario que lo desee podrá conocer su situación, en tal aspecto, a través de una pantalla terminal que exteriorizará todos los detalles de la misma.

En el supuesto de realizarse autocontrol o a través de una oficina con este cometido, sería necesario, para facilitar el mismo, confeccionar unos impresos de asistencia que se entregarían diariamente en la oficina citada, o una cartilla para períodos de tiempo más largos, como un mes o un trimestre, en que se anotarían todas las incidencias sobre el tema y en la que se registraría también diariamente toda entrada y salida y por consiguiente la permanencia.

En la página siguiente se incluye un boceto de impreso para control diario, así como otro boceto complementario para parte de trabajo utilizable en unidades de tareas repetitivas y fácilmente medible, como son la expedición de certificaciones, archivo de fichas, escritura de oficios, cartas u otros documentos, etc.

Nombre de la empresa u órgano.	Parte de asistencia a la oficina.	Fecha:
--------------------------------	-----------------------------------	--------

I. IDENTIFICACION.

1. Apellidos y nombre del funcionario o empleado.
2. Puesto de trabajo: Centro directivo y dependencia.

II. PERMANENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO Y CONTROL.

Entrada:	
Salida:	
Entrada:	<i>Control</i>
Salida:	(Firmas y sello)
Entrada:	
Salida:	

Nombre de la empresa u órgano.	Parte de trabajo.	Fecha:
--------------------------------	-------------------	--------

I. IDENTIFICACION.

1. Apellidos y nombre del funcionario o empleado.
2. Puesto de trabajo: Centro directivo y dependencia.

II. TAREA REALIZADA.

Descripción resumida:	<i>Control</i>
	(Firmas y sello)

Contabilidad mensual horaria en una empresa con horario flexible

Tabla base general para el cómputo mensual de tiempo de trabajo en una empresa en que se implantó el horario flexible, introduciendo el descanso del sábado además del domingo, para lo cual, las ocho horas anteriores de la jornada laboral se aumentaron a nueve para compensar la eliminación de un día de trabajo.

Mes de enero de 1981: Tiempo global: 200 horas (exactamente 198).

Total días de labor = 22.

Total horas a trabajar: = 198.

Horas mínimas diarias = 9.

Día del mes	Días laborales	Horas trabajadas	Día del mes	Días laborales	Horas trabajadas
1	1	9	16	12	108
2	2	18	17 Sábado	Festivo	—
3 Sábado	Festivo	—	18 Domingo	Festivo	—
4 Domingo	Festivo	—	19	13	117
5	3	27	20	14	126
6	4	36	21	15	135
7	5	45	22	16	144
8	6	54	23	17	153
9	7	63	24 Sábado	Festivo	—
10 Sábado	Festivo	—	25 Domingo	Festivo	—
11 Domingo	Festivo	—	26	18	162
12	8	72	27	19	171
13	9	81	28	20	180
14	10	90	29	21	189
15	11	99	30	22	198
			31 Sábado	Festivo	—

HORARIO*Mañana:*

Entrada: 8 a 9 horas.

Salida: 12,30 a 13,30 horas.

Tarde:

Entrada: 14,15 a 15,30 horas.

Salida: 17,30 a 21 horas.

BORRADOR DE REGLAMENTO PARA LA APLICACION DE HORARIO FLEXIBLE

Con objeto de dar facilidades a los funcionarios de este Departamento, sin merma de su rendimiento ni perjuicio para la Administración o para el público, se establece en el mismo el horario flexible en la jornada laboral para quienes deseen acogerse a sus beneficios.

Los que prefieran seguir sujetos al anterior horario rígido podrán hacerlo simplemente con no utilizar las ventajas que el nuevo sistema supone.

Para regular su aplicación se dicta el presente Reglamento.

Madrid ...

REGLAMENTO PARA LA APLICACION DEL HORARIO FLEXIBLE EN

Artículo 1. La jornada normal de trabajo para la generalidad de los empleados se fija en cinco treinta horas, que se presentarán entre nueve y catorce treinta, en sesión única de mañana.

Art. 2. Quienes tienen asignada prolongación de jornada o dedicación exclusiva realizarán, además de la anterior, dos treinta horas de trabajo en sesión de tarde, entre dieciséis treinta y diecinueve.

Art. 3. No están sujetos al anterior horario las Secretarías de altos cargos y los Gabinetes de apoyo a los mismos, así como los servicios de centralita telefónica, télex, vigilancia y otros permanentes o sin tiempo determinado.

Art. 4. La jornada laboral es de aplicación especial en Registros centrales y servicios afectados por exigencias de atención al público.

Art. 5. Todos los funcionarios no sometidos a régimen especial podrán entrar al trabajo desde las ocho hasta las diez de la mañana.

Deberán permanecer en sus puestos desde las diez hasta las doce treinta.

La salida podrá realizarse desde las doce treinta a las catorce treinta.

Art. 6. Quienes tengan sesión de tarde podrán realizar su nueva entrada entre las quince treinta y las diecisiete.

Permanecerán obligadamente en su puesto desde las diecisiete a las dieciocho treinta.

La salida final tendrá lugar desde las dieciocho treinta a las veinte horas.

Art. 7. Las horas de entrada y salida deberán registrarse, como más adelante se dirá, a efectos de controlar el cumplimiento de la jornada laboral, con expresión de hora y minutos, en fracciones estos últimos de cuartos de hora completos, consignándose en tal sentido el más próximo al momento en que la entrada o salida se realice.

Art. 8. Durante el tiempo fijo o estable, los funcionarios deberán permanecer en sus puestos sin poder ausentarse, salvo por causa justificada.

Los funcionarios que precisen ausentarse de su trabajo durante el tiempo fijo de obligada permanencia pedirán permiso, con la antelación posible, a su inmediato superior, que lo concederá si no existe inconveniente. Estas ausencias excepcionales se anotarán, en la forma ordinaria, para compensarlas en el cómputo mensual de tiempo del interesado.

Art. 9. Los funcionarios con jornada normal en sesión única de mañana podrán realizar hasta una hora y media de su tiempo flexible en jornada de tarde.

Los funcionarios con jornada completa podrán igualmente realizar hasta una hora de su tiempo flexible de tarde, en sesión de mañana.

Art. 10. Las horas de entrada y salida de cada funcionario se anotarán en partes de asistencia que, rellenos por ellos mismos, presentarán en los puestos de control para ser comprobados y sellados en los mismos.

Art. 11. Estas partes de asistencia se entregarán al final de cada semana en la Sección de Personal para el correspondiente control y contabilidad de tiempo a los efectos oportunos de liquidación mensual.

Art. 12. Los saldos favorables o adversos de tiempo de cada funcionario se pasarán al mes siguiente.

Los saldos desfavorables no podrán exceder de cinco horas y deberán ser compensados, necesariamente, en el mes siguiente.

La reincidencia en saldo desfavorable dentro de un trimestre natural se anotará en su expediente personal, descontándose en la retribución el tiempo faltado.

Los saldos favorables podran llegar hasta diez horas y se pasarán de un mes a otro, dentro de cada trimestre natural del año.

El funcionario con saldo favorable de tiempo al final de un trimestre podrá ser compensado con premios en metálico, permisos especiales o alguna otra forma que se estime oportuno. En todo caso se anotará el hecho en su expediente personal.

Art. 13. El retraso en la incorporación al puesto de trabajo que afecte al tiempo fijo será penalizado con apercibimiento, multa o descuento de haberes cuando constituya un hecho frecuente o habitual, anotándose en estos casos en el expediente personal del interesado.

Art. 14. No se autorizarán horas extraordinarias sin expediente justificado, con firma del subsecretario.

Nunca podrán realizarse horas extraordinarias en tiempo flexible, y con mayor razón tampoco en tiempo fijo u obligado. O sea, únicamente podrán hacerse excepcionalmente y fuera de la jornada laboral.

Se abonarán, en su caso, conforme a la tarifa establecida.

Art. 15. En las unidades en que no sea posible aplicar en la forma expuesta el horario flexible se procurará dar facilidades equivalentes.

Las modalidades que se acuerden se incorporarán como apéndice a este reglamento.

