



Notas sobre Recursos Humanos



'Flexitime'

Por: José Náter Gautier

Imagínese que en el Colegio del nene hay una obra de teatro a las 8:30 a.m. con motivo de la temporada navideña. Si todo sale bien, debe terminar a eso de las 10:00 a.m., y el turno de trabajo de mamá comienza a las 9:00 a.m.

No hay ningún problema, pues esta empresa tiene una política de flexibilidad en el horario de trabajo, inclusive en algunas posiciones el empleado es quien decide cómo, cuándo, y dónde realizará el trabajo que le ha sido asignado.

Imagine que trabaja en una empresa donde el equipo de servicio del que usted forma parte se reúne y distribuye las horas y días de trabajo tomando en cuenta sus necesidades particulares; Juan trabaja 12 horas viernes, sábado y domingo, las 4 horas restante el lunes y el resto de la semana está libre. Pedro trabaja 8 horas de lunes a viernes y María asiste 10 horas de lunes a jueves y tiene libre viernes, sábado y domingo.

Una compañía donde el horario flexible es una herramienta de planificación estratégica cuyo resultado final es una mayor productividad del empleado, mejor calidad de vida y el desarrollo de un sentido de pertenencia y orgullo por lo que se hace. El trabajo deja de ser un esfuerzo y se convierte en parte natural de nuestra vida.

No se sorprenda, en Estados Unidos hay más de 25 millones de trabajadores disfrutando los beneficios de trabajar en un horario flexible. Inclusive, se ha convertido en una de las herramientas más efectivas para atraer y retener personal. Compañías del prestigio de KPMG, E&Y y Hewlett Packard lo han estructurado ya como parte de sus políticas de Recursos Humanos.

A pesar de todos los beneficios mencionados; aumento en la productividad, disminución en *turn over* (contratación de empleados nuevos debido a renuncias y/o despidos) aumento en la moral; muchos temen utilizarlo por temor a sus consecuencias legales.

Como en todo sistema la primera recomendación es que se haga una política escrita donde entre otras cosas se defina que posiciones pueden y cuáles no participar en la planificación y disfrute de horarios flexibles. Asegúrese que no limita este beneficio solo a mujeres. Preste atención a quienes quedan fuera y elimine cualquier posibilidad de discriminación en el manejo de la política.

Por otro lado, observe si su política será de aplicación a empleados no exentos o a los cubiertos bajo el Reglamento 13 (ejecutivos, administradores y supervisores). Es el caso de los empleados no exentos el que exige más atención por sus implicaciones en el pago de sobretiempo (*overtime*). Debe estar claro que los horarios flexible beneficien a todas las partes, clientes, empleados y patrono.

En el caso de los exentos el marco de acción es diferente al empleado que cobra por hora. Más que el tiempo que dedica este empleado a realizar sus tareas usted debe evaluar los resultados de su desempeño. Como sabemos, entrar a fiscalizar el horario a empleados exentos podría traer problemas. Por esta razón, no recomiendo que se entre a regular horarios de empleados exentos sin antes consultar a su abogado. Recuerde que por naturaleza el trabajo de los ejecutivos, administradores y profesionales es uno de horario flexible, donde la hora de entrada y salida o el tiempo que pasa en su área de trabajo generalmente es de menor importancia que los resultados obtenidos.

En Puerto Rico se ha legislado con el propósito de regular específicamente el horario flexible. El resultado práctico ha sido el desuso de un mecanismo tan beneficioso como este.

La Ley permite:

- Adelantar o atrasar el horario de entrada.
- Adelantar o atrasar el período de tomar alimento.
- No fraccionar el turno de trabajo.
- Exige un tiempo de descanso de por lo menos 12 horas consecutivas entre turnos de trabajo.
- Considera sobretiempo las horas que se trabajen en exceso de 8 horas diarias o 40 horas durante la semana.

Orejitas:

- Examine su cultura organizacional. Aún cuando no existan limitaciones hay compañías cuya cultura organizacional exige, consciente o inconscientemente, que el empleado "dé cara" para complacer al supervisor.
- En las compañías donde se ha estructurado, los empleados demuestran mayor lealtad, dedicación y motivación.
- No debe perderse nunca de perspectiva que el cliente debe ser servido. Cuidado con enfocar tanto en el empleado que se pierda de vista las necesidades del cliente.
- Identifique los problemas que podría traer la implementación de horario flexible y sus soluciones.
- Comience poco a poco y con una política bien estudiada y definida.
- No lo confunda con *telecommuting*.
- Identifique los pros y contra que traería a la compañía.