

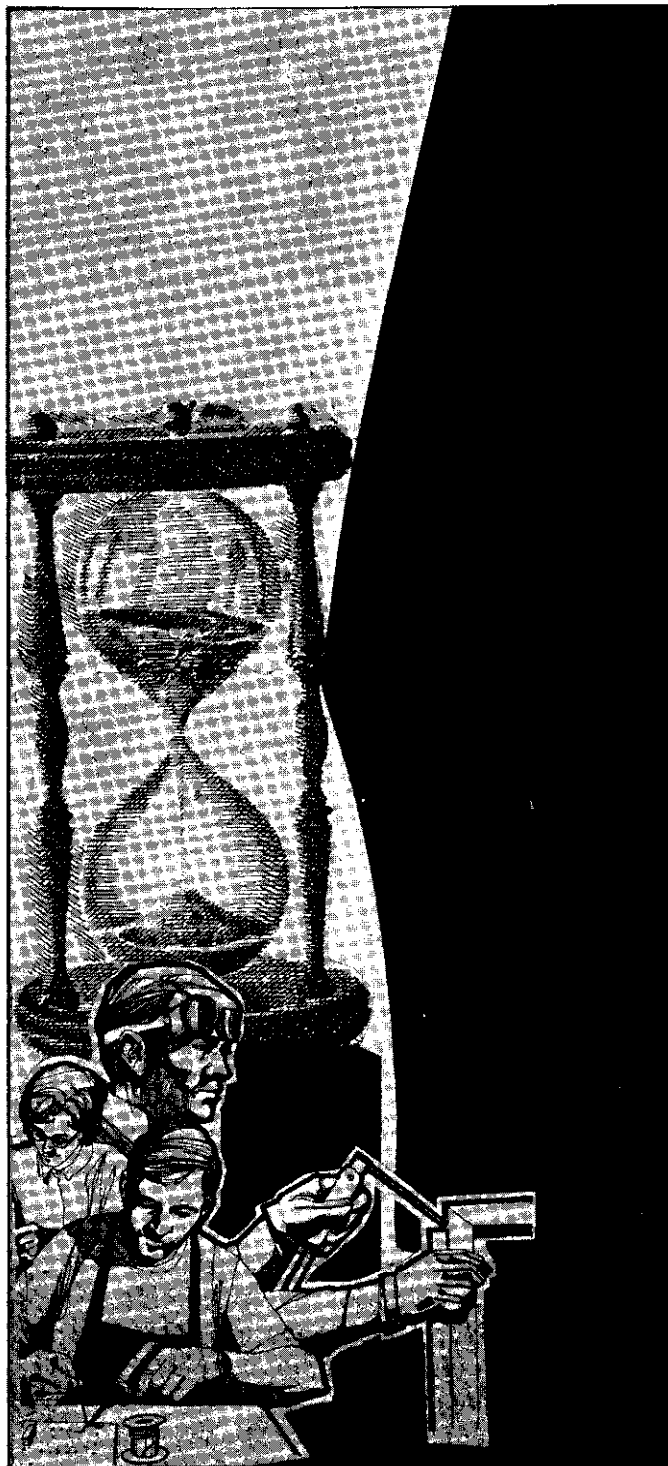
investigación sobre el trabajo en tiempo flexible

* Dr. Octavio Gómez Haro

Los programas con horas flexibles de trabajo parecen producir un impacto positivo en la satisfacción del empleado, en los índices de ausentismo y de rotación del personal, en la utilización de permisos y, en ciertos casos, en la productividad y en otros indicadores de la efectividad organizacional.

Las horas flexibles, como fuente de una mayor libertad del empleado y de una determinación personal en el trabajo, ayudan a superar los posibles efectos negativos de las prácticas organizacionales de control sobre las motivaciones y el comportamiento de los empleados. Sin embargo, es de aceptarse que a pesar del beneficio aparente de la implantación de tiempo-flexible, se requiere que exista adaptabilidad entre los objetivos de la organización y los medios para lograr los objetivos al tipo de programa particular de tiempo-flexible que se instituya, si se persiguen efectos positivos para la empresa. La relevancia del tiempo-flexible a una organización

* Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.



particular es una cuestión empírica, una cuestión que necesariamente plantea diversas discusiones pertinentes al proceso por el cual la organización evalúa su efectividad o ineffectividad general.

EL CONCEPTO BASICO DEL TIEMPO-FLEXIBLE

Posiblemente el más popular y más frecuentemente adoptado cambio estructural realizado en Europa Occidental y en E.E. U.U. en la primera mitad de los años 1970's ha sido el brinco hacia una política de horas flexibles de trabajo. Tan sólo en el Servicio Civil Británico más de 500 000 trabajadores son en la actualidad elegibles para programas de tiempo-flexible. El concepto en que se funda esta política ha cundido bastante, al grado que actualmente un buen número de periódicos y revistas han publicado múltiples artículos explicándolo.

El concepto "tiempo-flexible" se refiere a una política en la que las horas fijas tradicionales de entrada y de salida de un día de trabajo son reemplazadas por un conjunto de reglas dentro de las cuales se concede cierta libertad a los trabajadores para que seleccionen sus horas de entrada y de salida. Típicamente, está integrado de un "tiempo central" y de un "tiempo flexible". El tiempo "central" representa la porción del día de trabajo en el que todos los empleados a tiempo completo deben de estar presentes; el tiempo "flexible" es un período especificado anterior, posterior o intermedio al tiempo "central", en el cual los empleados pueden ejercer opciones diseñadas relativas a su asistencia, o a su ausencia, al centro de trabajo.

El tamaño de las bandas de tiempo flexible (así como de los tiempos centrales) y las reglas correspondientes al grado en que los empleados tienen libertad de seleccionar sus tiempos de entrada y de salida es establecida en forma independiente por la organización y puede variar bastante, en el grado en que dicho tamaño es realmente flexible.

Existen muchas razones por las que los gerentes están tornándose más y más

receptivos al concepto de tiempo flexible.

Entre ellas citaremos las siguientes:

1. Problemas derivados del transporte público y privado que se incrementan en forma dramática día con día, que propician alarmantemente las "llegadas tarde". Dentro del sistema de horas fijas, los supervisores deben actuar como jueces y jurados al decidir a cuáles empleados se les justifica las tardanzas y a cuáles se debe disciplinar. A menudo se cometen inequidades en el veredicto, generando malas relaciones y serios conflictos.
2. Normas especiales relativas a la duración apropiada de descansos (breaks) a mediodía. La ausencia de estas normas conducen a menudo a situaciones en las que dichos descansos autorizados por la administración no satisfacen generalmente. Aparentemente, cualquier período fijo para la comida de mediodía es demasiado largo para algunos empleados y muy corto para otros, y la preferencia de ciertos trabajadores cambia de día en día.
3. Las condiciones en el mercado de trabajo han resultado en que se conceda una creciente importancia al reclutamiento, especialmente de trabajadores con habilidades especiales. Muchos trabajadores calificados, especialmente madres u otros con familiares dependientes, son eliminados de la fuerza de trabajo debido a horarios fijos, mientras otros, aun cuando estén disponibles, sencillamente no sienten atracción por el horario de una organización determinada.
4. Existen evidencias de que a menudo los empleados se reportan como enfermos para evitar llegar tarde al trabajo y ser castigados.
5. Se puede conjeturar sobre la hipótesis de que las horas flexibles conducen a una ejecución superior, a una mejor satisfacción personal, y a una disminución en la tasa de accidentes de trabajo, al permitir un ajuste entre la programación del horario de trabajo personal y el "paso" con que vive el

individuo. Estas mejoras pueden establecer una hipótesis por razones puramente físicas o psicológicas, por ejemplo, suponer o asegurar que permiten una mejor utilización del espacio y del equipo, un horario más largo para servir al público, etc.

6. Varios de los gerentes modernos han recibido entrenamiento en ciencias sociales o del comportamiento personal, por lo cual tienden a reflejar posturas populares en esos campos, y una de estas posturas se basa en la proposición de que los trabajadores deben tener oportunidades, siempre en incremento, para participar en la toma de decisiones, y que el decidir sobre su horario de trabajo es una de tales oportunidades.

En cuanto a los empleados, podemos pensar que ellos sienten una manifiesta atracción hacia el trabajo en horas flexibles. Podemos derivar el siguiente concepto: tradicionalmente las organizaciones industriales y comerciales en México (y en muchos otros países) han mantenido horarios rígidos de trabajo para la jornada diaria, pero muchas características de esa programación se derivan de costumbres históricas y están fundamentadas o enraizadas en condiciones que están cambiando, o que ya no existen. En la actualidad, diversas ocupaciones, el tiempo consumido en vacaciones, en días de descanso, los permisos por enfermedad, los fines de semana, los puentes, etc., igualan o exceden el tiempo consumido en el trabajo. El aumento en la cantidad de tiempo ocioso aunado a un incremento en el estándar general de vida (por ejemplo, actualmente una menor cantidad de gente tiene dificultades para satisfacer sus básicas necesidades de existencia, lo que ha conducido a un cambio amplio en las expectativas por parte del sector obrero mexicano respecto a la compensación por su trabajo, incluyendo la programación de éste).

Podemos prever una creciente demanda por flexibilidad en la jornada de trabajo, pero con una cantidad de días de asueto que se aproxima o excede al nú-

mero de días de trabajo, se puede esperar una presión hacia una mayor flexibilidad. Aun cuando la mayoría de los trabajadores muestran aún su preferencia por un mayor ingreso en vez de un superior número de días de descanso, puede existir una mayor inclinación por la realización individual, al través de formas atractivas que requieran mayor tiempo libre que mayor ingreso.

MOTIVACION DEL INDIVIDUO

El trabajador se motiva desde su interior, no del exterior, y se motiva por diversos factores. El hombre tiene varias de las necesidades inferiores de Maslow (p. e. necesidades psicológicas y de seguridad) ya satisfechas y por lo tanto no se motiva necesariamente tan sólo por muchas de las cosas que tradicionalmente han sido contempladas como motivadores, tales como el dinero. El ser humano es capaz de crecer y desea su crecimiento; probablemente trata de lograr ese crecimiento en su recreo o diversión, si eso no es posible o no está disponible, en su centro de trabajo. No reaccionará positivamente frente a la amenaza o el castigo (esos tiempos ya pasaron), y desde luego no se motivará al través de esos factores. Reacciona positivamente ante responsabilidades crecientes y el reconocimiento de sus logros o éxitos; está suficientemente orientado hacia el crecimiento para responder y crecer en su trabajo o en su tarea, si se le concede autonomía sobre su ejecución y si le hace responsable de los resultados de su gestión.

Suponiendo ese punto de vista sobre el ser humano, podríamos discutir que el tiempo flexible puede representar una fuente de motivación intrínseca, si es implementado apropiadamente.

Es de suponer que en modelos razonablemente flexibles se da a los trabajadores la opción de reportarse al trabajo y de dejar éste (entrada y salida al trabajo) en un tiempo que es el más conveniente para ellos, *dados los requerimientos de sus tareas*. Esta opción permite, teóricamente, por lo menos tres cambios perceptibles por parte de los empleados: 1) El trabajador

individual adquiere la *responsabilidad* de decidir qué tiempos entrada/salida optimizan su habilidad para manejar asuntos fuera del trabajo y la habilidad para ejecutar el trabajo, en oposición a la "responsabilidad" de reportarse al trabajo a una hora prescrita, obligatoria. El llegar a una hora prescrita es, verdaderamente, una "responsabilidad" negativa en lo que respecta a que la hora de entrada es esperada siempre y rara vez, si acaso, está asociada con alguna recompensa (en México, parece ser que el Instituto Mexicano del Seguro Social es la única institución nacional que premia en efectivo a los empleados que llegan "a tiempo al trabajo"), como reconocimiento, alabanza, primas, etc., mientras que las llegadas tarde resultan generalmente en castigos (acciones disciplinarias).

Colocar a un empleado dentro del "tiempo-flexible" puede demostrar que la empresa lo mira como un adulto responsable; 2) El individuo puede adquirir un sentido de independencia creciente (autonomía) el cual, si encuentra la respuesta apropiada, puede conducir a oportunidades para una mayor autonomía en decisiones relacionadas (por ejemplo, en decidir cómo realizar el trabajo y también cuándo realizarlo), y 3) El individuo debe cambiar su atención de una asistencia forzada a los requerimientos de la tarea. Al tomar decisiones sobre tiempos de entrada y salida, el trabajador se hace más responsable sobre el contenido del trabajo. Tal énfasis estará claramente en línea con el proceso de intervenciones relacionadas, por ejemplo, establecimiento de metas en la administración por objetivos, enriquecimiento del trabajo, sistemas de evaluación de la ejecución en el trabajo. Tratando del enriquecimiento del trabajo, la idea es que la motivación de un trabajador se incrementará en el grado en que el del empleado pueda ser cambiado para incluir (tantos como sea posible) los factores que han sido denominados como motivadores: responsabilidad, autonomía, reconocimiento, etc. Aun cuando "enriquecimientos estructurales" como el tiempo-flexible pueden nunca probar tener un

impacto tan importante sobre la motivación como el proceso de "enriquecimiento del trabajo" muchos trabajos que son tan de bastante bajo nivel o tan tecnológicamente integrados que no pueden ser "enriquecidos" en cuanto a contenido, si pueden ser "enriquecidos" estructuralmente vía tiempo-flexible.

Satisfacción

Dos aspectos de satisfacción son relevantes para los efectos hipotéticos de los programas de horas-flexibles: la propia satisfacción y la satisfacción sobre el trabajo.

LA SATISFACCION CON UNO MISMO

Es común que los psicólogos sobre el comportamiento coinciden en que la motivación básica del hombre consiste en mantener un concepto positivo de sí mismo o ser efectivo en producir cambios en su ambiente. En la medida en que estos dos conceptos sean válidos, es de suponer que el hombre evaluará más positivamente (estar más satisfecho con) comportamientos por él determinados que comportamientos que sean dictados por otros, o causados por la casualidad. Supongo que el ser humano, motivado por un deseo de originar su propio comportamiento, lucha constantemente contra restricciones de fuerzas externas. Por ello, considero que cuando el hombre percibe su comportamiento como derivado de su propia selección, tiende a evaluar tanto su comportamiento como los resultados posteriores.

Por otro lado, cuando él percibe su comportamiento como un resultante de fuerzas externas, el comportamiento y los resultados subsecuentes, aun cuando idénticos en todos los otros aspectos, serán devaluados, siendo iguales todos los otros aspectos. Vemos así que, en forma de analogía, se puede establecer la hipótesis: el tiempo-flexible, en el grado en que incremente las oportunidades del trabajador para su autodeterminación de la acción lo conducirá a una superior satisfacción de sí mismo.

Satisfacción del trabajo

Este concepto debe aceptarse como una evaluación personalista de condiciones existentes en el trabajo, (por ejemplo, tarea, supervisión), o de resultados que surgen del hecho de tener un trabajo (por ejemplo, remuneración, seguridad). Aun cuando los temas y discusiones conceptuales y la medición existentes en la literatura sobre la satisfacción en el trabajo son complejos y en gran medida aún no resueltos, la mayoría de los científicos sobre comportamientos está de acuerdo en el concepto de que la gente tiende a estar satisfecha con sus trabajos en la medida en que percibe una relación causal entre tener un trabajo y obtener resultados valiosos. Sencillamente, la gente tiende a estar satisfecha con sus trabajos, o con facetas de sus trabajos en el grado en que perciben sus trabajos como fuente de cosas que desean (por ejemplo, dinero) o cosas que desean realizar (por ejemplo, ciertas clases de tareas). Un gran número de estas condiciones o resultados deseadas o valuadas pueden estar asociadas con un puesto o trabajo particular, pero también no estar relacionadas con eventos que suceden en el centro del trabajo. Por ejemplo, ciertas personas pueden desear estar seguras de que sus hijos salen de su casa hacia la escuela con toda clase de seguridades antes de que ellos se dirijan a sus trabajos; otras gentes pudieran preferir dirigirse a sus centros de trabajo en periodos de menor congestión en el tráfico, etc., etc.

Desde luego, en México no existe suficiente información sobre la importancia que pueda atribuirse a los resultados del sistema flexible de horas de trabajo (la Sección de Graduados de ESCA lo inició en forma parcial con sus investigadores) en relación con otros aspectos modificables de organizaciones laborales. En un estudio importante (Walker, Fletcher and Mc. Leod, 1975), 100 empleados gubernamentales en Inglaterra, que ya estaban operando bajo el sistema flexible, clasificaron la importancia de diversas características del trabajo en relación con el tiempo-flexible. Doce de las 20 características presentadas fueron consideradas

como más importantes que el tiempo-flexible", incluyendo remuneración, variedad del trabajo, oportunidad para promoción y calidad de la supervisión.

ENFOQUE SOBRE LA ORGANIZACION

Aun cuando no se trata de discutir en este papel el concepto de efectividad organizacional, algunos temas relevantes respecto de tiempo-flexible y efectividad organizacional pueden abstraerse de la literatura y resumirse brevemente: primero, aparentemente no existe definición generalmente aceptada sobre efectividad organizacional integral. Tan sólo existe aceptación, a un nivel macroscópico de análisis, en el sentido de que, en general, se puede considerar a una organización como efectiva en la medida en que ésta se adapta a la naturaleza de las tareas para las que se diseñó su funcionamiento y a las condiciones ambientales a las que se enfrenta, puesto que la naturaleza de estas tareas y de las condiciones cambian con el tiempo. Segundo, la rápida y creciente tasa de cambio en la naturaleza de tareas y de condiciones ambientales que han sucedido y continúan sucediendo ha conducido a que se dé un amplio énfasis sobre la necesidad que tienen las organizaciones de estar preparadas para el cambio. Las "explosiones" demográficas, científicas y tecnológicas han afectado tanto el complejo negocios —industria— gobierno que pocas empresas han sido capaces de sobrevivir en los últimos años funcionando exactamente como habían funcionado digamos en los años 1950's. Por ello, muchos estudiantes de la administración, especialmente en nuestro país (a nivel de graduados) dan actualmente un valor importante a la adaptabilidad y a la flexibilidad en la función y el diseño de las organizaciones.

La adopción de horas flexibles de trabajo por cualquier empresa es probable que sea considerada como un movimiento hacia la creación de una estructura organizacional más flexible. A la luz de la teoría contemporánea, tal movimiento sería recomendado *generalmente* pero no sería

apropiado para una organización específica a menos que la misión de ésta y los medios para alcanzar o lograr esa misión u objetivos fueran convenientes (adaptables) a las modificaciones estructurales y a las ramificaciones del personal involucrado en la adopción de horas flexibles. A pesar de los beneficios potenciales de las horas flexibles para la administración y empleados, si el tiempo flexible es inapropiado a la estructura y a la función de una organización en particular, tal programa puede crear mayores peligros que beneficios hipotéticos.

Es indudable que debemos considerar que el tiempo-flexible incluye los siguientes problemas potenciales:

- Las juntas y las comunicaciones entre oficinas deben ser programadas durante horas centrales.
- Los supervisores pueden perder el control sobre sus trabajadores, a menos que estén perfectamente entrenados.
- Los empleados no siempre están disponibles cuando se les necesita y algunas funciones pueden no ser cubiertas, a menos que exista una perfecta planeación del tiempo.
- Pueden surgir problemas potenciales entre los empleados y la administración cuando se concede mayor flexibilidad a un grupo de empleados que la concedida a otros grupos.
- El mantenimiento de registros puede convertirse en más elaborado y algunos empleados pueden intentar abusar del sistema.
- Pueden incrementarse los costos de las operaciones, especialmente respecto a alumbrado, calefacción, aire acondicionado y seguridad en cierto tipo de edificios.

La cuestión relativa a la adecuación o conveniencia del tiempo-flexible en una empresa específica es una cuestión empí-

rica: ¿Proporciona el "tiempo-flexible" una autoflexibilidad que ayude a satisfacer las necesidades de la organización y las expectativas cambiantes de los miembros de la organización, o más bien provoca un problema administrativo, una estructura menos organizada que actúa como una restricción al logro de las metas organizacionales? Una respuesta a esta pregunta debe necesariamente ser determinada por (para) cada organización y debe involucrar el análisis del nivel organizacional (por ejemplo, la ejecución, la efectividad) y del nivel individual (motivación, satisfacción).

Necesidad de una evaluación de estrategias. La evaluación inteligente del impacto que producen las horas-flexibles de trabajo en los resultados de los niveles organizacionales e individuales debe constituir una fuente de interés para los *gerentes* y para los psicólogos del comportamiento. Los primeros deben interesarse por razones obvias: lógicamente desean conocer si el tiempo flexible conducirá a resultados positivamente valorizados en sus organizaciones, y al contestar esa pregunta podrán aprender algo acerca de cómo funcionan sus organizaciones, y también algo sobre las fuentes y las causas de la ejecución de sus empleados (y desde luego, sobre la ejecución organizacional). Con respecto a los psicólogos del comportamiento, deben tener interés porque la investigación sobre el tiempo-flexible ensambla o junta claramente las dos principales variables dependientes de los investigadores de naturaleza aplicada en esta área: la efectividad de organizaciones sociales y la calidad de vida de la fuerza de trabajo empleada, y de aquella que trata de obtener trabajo.

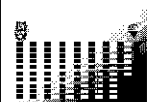
Creo que, por las razones anteriores o por otras, el tiempo flexible debe ser un tópico atractivo para la investigación experimental. El resultado predecible es que lo que se sabe acerca del tiempo-flexible y de sus efectos existe a un nivel sumamente abstracto. Es de suponerse que el sistema *puede* conducir a efectos positivos



para individuos y para organizaciones.

Únicamente al través de evaluaciones experimentales sistemáticas de estrategias de mejoría organizacional, (tales como el tiempo flexible) es como podremos lograr

un *entendimiento* de los fenómenos organizacionales y estar en situación de predecir el comportamiento de individuos y de organizaciones, en forma tal, que podamos maximizar los efectos positivos del cambio organizacional planeado.



Actualización del valor de Activos a través de Índices Económicos Específicos.



1) C. P. y M. B. A. Arsenio Díaz Escalante.
2) Ing. y M. B. A. Guillermo Grimberg D.

ANTECEDENTES

En las economías de todos los países se presenta el fenómeno económico denominado inflación, que da como resultado la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, originado porque los precios de los diversos bienes y servicios producidos en una economía incrementan su precio.

Como la contabilidad maneja costos históricos, puesto que registra las operaciones de una empresa a medida que éstas se van sucediendo, la inflación origina que la información contable sea presentada mezclando unidades monetarias de diferentes valores, creando por tanto imágenes no reales, que si son usadas para toma de decisiones nos pueden llevar a:

- a).—Descapitalizar la empresa al repartir utilidades ficticias.
- b).—Frenar el futuro desarrollo de la empresa al utilizar como medida, a la

rentabilidad histórica de la empresa en nuevos proyectos de inversión.

- c).—Una reserva para depreciación insuficiente en la reposición de activos.

Si además de la inflación ocurren sucesos de cambios de paridad que modifiquen sustancialmente los precios, se convierte en una necesidad imperativa, el revisar las bases de la información que se utiliza en la toma de decisiones.

Creemos que uno de los cambios que se debe operar sobre los sistemas de información financiera, es el referente a la revaluación o actualización de las partidas no monetarias y muy especialmente respecto a los Activos Fijos, pues éstos se encuentran representados en los Estados

- 1) Jefe del Depto. de Análisis Financiero de Teléfonos de México, S. A.
- 2) Gerente de Planeación Financiera de Condumex, S. A.

Financieros convencionales según su costo de adquisición, que es diferente al costo real de los mismos al momento actual.

Algunos de estos efectos se muestran en el anexo No. 1.

ANEXO 1

a) DETERIORO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

	SITUACION ANTES DE LA DEV.		AJUSTE DE PASIVO POR DEVALUACIÓN de 50%		AJUSTE DE PASIVO Y REV. DE ACTIVO	
	(\$ MILLONES)	%	(\$ MILLONES)	%	(\$ MILLONES)	%
ACTIVO:	—	—	—	—	—	—
ACTIVO CIRCULANTE	10	10	15	11	15	8
ACTIVO FIJO	90	90	90	64	185	92
CARGO DIFERIDO			35	25		
TOTAL ACTIVO	100	100	140	100	200	100
PASIVO EXTRANJERO	50	50	90	64	90	46
CAPITAL	50	50	50	36	110	54
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	100	100	140	100	200	100

b) Descapitalización por provisión de depreciación insuficiente.

VENTAS	100		100		100	
COSTO DE VENTAS	60		60		60	
DEPRECIACION	9		9		19	
OTROS GASTOS	10		10		10	
INTERESES	6		10		10	
UT. ANTES DE I.S.R. Y PTU.	15		11		1	
I.S.R. Y PTU.	3		5		—	
UTILIDAD NETA	8		6		1	
RENT. SOBRE CAPITAL	16%		12%		2%	