

¿REGULAR EL TIEMPO DE TRABAJO? UNA REFLEXIÓN A PROPÓSITO DEL HORARIO FLEXIBLE

CECILIA GUZMÁN-BARRÓN LEIDINGER*

La regulación del tiempo de trabajo ha estado presente en el origen del Derecho del Trabajo. En este estudio se revisa la legislación peruana sobre la materia desde la Independencia hasta la actualidad, y se analizan los intereses que convergen en el tiempo de subordinación, a fin de comprender cuál debe ser el rol del ordenamiento laboral y los espacios normativos que deben ser cedidos a las partes de la relación laboral. Como lo demuestra el caso del horario flexible, la flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo y la tutela de los derechos laborales no son antagónicos.

PALABRAS CLAVES

Tiempo de trabajo, flexibilidad, horario flexible.

ABSTRACT:

The regulation of working time has been present in the origin of Labor Law. In this study, the Peruvian legislation on the matter from Independence to the present is reviewed, and the interests that converge in the time of subordination are analyzed, in order to understand what must be the role of the labor law and the normative spaces that must be assigned to the parties of the employment relationship. As the case of flexible working hours demonstrates it, the flexibility in the management of working time and the protection of labor rights are not antagonistic.

KEYWORDS

Working time, flexibility, flextime.

* Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Doctora en Derecho por la Universidad de Salamanca. Docente de Derecho del Trabajo en la Facultad de Derecho de la PUCP. Miembro de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Socia del Área Laboral de DLA Piper Perú.

SUMARIO: I. Introducción. II. Breve historia de las normas sobre el tiempo de trabajo. 1. *Los inicios del siglo XX.* 2. *La reforma de los noventa.* III. El rol del estado frente al tiempo de trabajo. 1. *Intereses en juego.* 2. *Tutela y flexibilidad.* IV. Horario flexible: ¿cómo estamos y a dónde vamos? 1. *Modalidades de horario flexible.* 2. *Ventajas y desventajas para los sujetos laborales.* 3. *Marco jurídico actual.* 4. *Propuesta.* V. Conclusiones.

I. Introducción

Cada primer día de mayo conmemoramos en el Perú aquella huelga que estalló en Estados Unidos de Norteamérica en el año 1886 para reivindicar la jornada de trabajo de ocho horas diarias.

En el decurso de la historia del Derecho del Trabajo, y desde sus orígenes, la cuestión sobre el tiempo de trabajo ha sido constante. Esa cuestión no es otra que definir su contenido, delimitar sus fronteras y establecer los mecanismos para organizarlo a favor de los intereses de empleadores y de trabajadores. La razón de tan permanente debate radica en la importancia de la dimensión temporal para la persona, sea empleador o sea trabajador.

190

En este artículo abordaremos el necesario reparto de los espacios normativos entre el Estado y los sujetos de la relación laboral, partiendo de la constatación primigenia de que el tiempo de trabajo es, a la vez, tiempo de producción y tiempo de vida del trabajador, y nos situaremos en una de sus instituciones centrales, que es el horario de trabajo.

II. Breve historia de las normas sobre el tiempo de trabajo

Cuando en el mundo se reivindicó por primera vez la jornada máxima de ocho horas diarias, nuestro país era ya una república, en la cual la regulación del tiempo de trabajo quedaba en manos de los sujetos laborales, pues el Estado se abstenía de intervenir. La consecuencia evidente de tal vacío legal se expresó en prolongadas jornadas sin control ni limitación estatal alguna. Ello no significa que en el Perú siempre hubiera existido una anomia en esta materia. Desde 1593, las antiguas Leyes de Indias dictadas por Felipe II de España establecieron una jornada diaria de ocho horas, una jornada semanal de 47 horas y el descanso

dominical en favor de las personas que laborasen en fortificaciones y fábricas. Sin embargo, estas leyes no se hicieron cumplir¹.

Por tanto, cuando se proclamó la Independencia del Perú, el tiempo de trabajo podía ser o no objeto de regulación por el empleador y el trabajador; y no había norma heterónoma alguna que lo tratase. Esta situación cambió a inicios del siglo XX, en gran parte, por el protagonismo de la acción y la libertad sindical².

1. Los inicios del siglo XX

En los albores del siglo pasado los problemas asociados al trabajo empezaron a ser objeto de preocupación legislativa, siendo tres los temas que concitaron especial atención: las prestaciones de cargo del empleador ante los accidentes de trabajo, la reglamentación de las huelgas y la limitación a las extenuantes jornadas laborales. Los primeros intentos de regular estas materias se dieron en los años 1901 y 1904 y fueron archivados³.

Debido a la huelga del gremio de jornaleros del muelle y de la dársena del Callao, el 10 de enero de 1913, por primera vez, el Estado peruano estableció la jornada laboral de ocho horas. Posteriormente, el 23 de noviembre de 1918 se promulgó la Ley N° 2851, sobre el régimen laboral para mujeres y niños (que incluía normas sobre tiempo de trabajo); el 26 de diciembre del mismo año se dictó la Ley N° 3010, sobre descanso semanal y en días de fiestas cívicas, y el 15 de enero de 1919 se decretó la jornada de ocho horas para todos los obreros públicos del país, lo cual permitió poner término a la huelga de tres días que había paralizado Lima y el Callao. Sin embargo, tratándose de los obreros del sector privado, dicho decreto dispuso que la duración del trabajo diario debía

1 MONTENEGRO BACA, J., *Jornada de trabajo y descansos remunerados*, Tomo II, Bolivariana, Trujillo, 1959, p. 86-89, 120-121.

2 MOTTA VILLEGAS, J.D., “Apuntes para una historia del Derecho del Trabajo Peruano”, *Thémis*, n° 73, 2018, p. 222.

3 El primer proyecto sobre reglamentación del trabajo presentado por el Congresista Joaquín Capelo en 1901 fue archivado. Similar destino tuvieron los proyectos de legislación del trabajo encargados por el Ministro de Fomento a José Matías Manzanilla en 1904, uno de los cuales expresamente se dedicaba a regular el descanso obligatorio, y otro, las horas de trabajo (J. BASADRE, *Historia de la República del Perú 1822-1933*, Tomo VIII, 7ma.ed., Editorial Universitaria, Lima, 1983, p. 193-194).

ser fijada de común acuerdo entre el empleador y el trabajador y, que, a falta de acuerdo, la jornada diaria fuera de ocho horas.

También en 1919, se emitió el primer tratado internacional relativo al tiempo de trabajo, el Convenio N° 1 de la Organización Internacional del Trabajo, sobre las horas de trabajo en la industria, el cual fue ratificado por el Perú recién en 1945.

Entre tanto, se dictaron normas sectoriales sobre la jornada de trabajo⁴, así como normas acerca de las vacaciones, las horas extraordinarias y el descanso en el Día del Trabajo, las cuales generalmente reconocieron tales derechos a favor de los obreros y, luego, los hicieron extensivos a los empleados. Por su parte, los textos constitucionales de 1920 (artículo 47) y 1933 (artículo 46) se limitaron a remitir a la ley, la regulación del tiempo de trabajo, al señalar textualmente que *“La ley fijará las condiciones máximas del trabajo”*. En razón a ello, el Código Civil de 1936 –antecedente del actual- dedicaba un título al contrato de trabajo, y consagraba en su artículo 1572 los derechos a la jornada máxima de ocho horas y al descanso semanal.

192

Otro hito en la historia de la regulación del tiempo de trabajo en el Perú acaece a raíz de la crisis del petróleo. Por Decreto Ley N° 20509, de enero de 1974, el gobierno militar estableció los horarios corridos y escalonados para todas las actividades públicas y privadas, restringió la circulación de automóviles y camionetas privadas, y dispuso la regulación del tránsito, todo ello con la finalidad de disminuir el consumo de combustible. Muchas de las normas dictadas durante los años 1968 a 1980 fueron derogadas en los años noventa.

A diferencia de los anteriores textos constitucionales, la Constitución Política de 1979⁵ sí reconoció expresamente el derecho a una jornada máxima y

4 Así, por ejemplo, se reguló sobre jornada de trabajo en los valles de Chicama y Santa Catalina (1921), en la Hacienda Ganadera de Lauramarca en Cusco (1923), de los profesores que prestan servicios en empresas particulares (1930), y en la zona petrolera (1931).

5 Artículo 44, Constitución de 1979.- “La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias y de cuarenta y ocho horas semanales. Puede reducirse por convenio colectivo o por ley. Todo trabajo realizado fuera de la jornada ordinaria se remunera extraordinariamente. La ley establece normas para el trabajo nocturno y para el que se realiza en condiciones insalubres o peligrosas. Determina las condiciones del trabajo de menores y mujeres. Los

semanal, fijándola en ocho y 48 horas, respectivamente, el derecho a reducirla por convenio colectivo o por mandato legal, el derecho a ser remunerado extraordinariamente por el trabajo realizado fuera de la jornada ordinaria, el derecho al descanso semanal remunerado y el derecho a las vacaciones anuales pagadas.

2. La reforma de los noventa

A inicios de la década de los noventa⁶, todo el marco legal peruano vinculado a la inversión empresarial cambió radicalmente, apostándose por un modelo de economía social de mercado, que promoviera la inversión privada nacional y extranjera. Entre las reformas estructurales introducidas durante el gobierno de Fujimori, se encuentra la reforma integral y estructural del ordenamiento laboral vigente hasta el año 1990, al cual se atribuyó la poca inversión en las actividades económicas intensivas en el uso de mano de obra⁷ y, por ende, el desempleo, el subempleo y el empleo informal.

El recuento de las normas heterónomas laborales emitidas a partir del año 1991, que inciden en el tiempo de trabajo, resulta necesario para comprender la *ratio legis* que subyace a toda la reforma de los noventa, y que es la base del ordenamiento legal vigente sobre esta materia. Esa *ratio legis* puede encontrarse en la parte considerativa que precede al Decreto Legislativo N° 692, cuyo texto señalaba:

Que, dentro de las medidas destinadas al crecimiento de la inversión privada y al fomento del empleo deben eliminarse las trabas que den lugar a jornadas de trabajo que no re [*sic*] adecúen al desenvolvimiento de las labores productivas y frenen las posibilidades de contratación de personal.

Entre las primeras normas laborales dictadas en 1991, se promulgaron los Decretos Legislativos números 692 y 713, el primero derogó el Decreto Ley N°

trabajadores tienen derecho a descanso semanal remunerado, vacaciones anuales pagadas y compensación por tiempo de servicios. También tienen derecho a las gratificaciones, bonificaciones y demás beneficios que señala la ley o el convenio colectivo.”

6 A diferencia de su predecesor, el Código Civil de 1984, que actualmente rige, no reguló el contrato de trabajo.

7 F. ORTIZ DE ZEVALLOS, “Reformas para un futuro mejor”, en AA.VV. (B. Boza, ed.), *Invirtiendo en el Perú, Guía legal de negocios*, 2da.ed., Apoyo, Lima, 1994, p. 28.

20509 y estableció en su artículo 1 que los horarios de trabajo debían “procurar maximizar el rendimiento de las labores productivas a fin de incrementar los niveles de producción y productividad, así como facilitar la generación de nuevos puestos de trabajo”. De esta manera, se atribuyó a la distribución del tiempo de trabajo las tareas de mejorar la productividad y de crear empleo. Asimismo, se dictó el Decreto Legislativo N° 713, que regula los descansos obligatorios.

Durante el año 1992 se promulgó el Decreto Ley N° 26136, relativo a las jornadas ordinarias y extraordinarias de trabajo. Cabe advertir que tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del tiempo de trabajo fueron objeto de una significativa reforma legislativa.

La Constitución Política de 1993, a diferencia de la anterior, ya no regula la reducción de la jornada ordinaria, las horas extras, ni el trabajo nocturno. Bajo este nuevo marco constitucional, se inició en 1995 una reforma flexibilizadora de la legislación laboral dada durante los cinco años anteriores. Así, el Decreto Supremo N° 05-95-TR derogó la Ley N° 4239 (que regulaba el descanso compensatorio para menores de edad por laborar los sábados en la tarde), entre otras normas; y se publicó el Decreto Legislativo N° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, que derogó el Decreto Ley N° 26136, el cual -tras las modificaciones introducidas por la Ley N° 27671- dio lugar al actual Decreto Supremo N° 007-2002-TR, Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, y a su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 008-2002-TR. Años más tarde, se publicó el Decreto Supremo N° 004-2006-TR, relativo al registro de control de asistencia y de salida, y que completa el marco legal vigente.

En consecuencia, el tiempo de trabajo de los mayores de edad en el Perú se encuentra regulado principalmente por las normas dictadas a partir del año 1991: el artículo 25 de la Constitución de 1993, el Decreto Legislativo N° 713 y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 012-92-TR, y los Decretos Supremos números 007-2002-TR, 008-2002-TR y 004-2006-TR.

A ello se deben añadir los Convenios Internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (en adelante, OIT) que han sido ratificados a la fecha. De un lado, encontramos los convenios de aplicación general: N° 1 (horas de trabajo en la industria), N° 14 (descanso semanal en la industria), N° 52 (vacaciones pagadas), N° 106 (descanso semanal en el comercio y oficinas). De

otro lado, el Perú ha ratificado convenios que se aplican a los regímenes laborales especiales o con particularidades: N° 67 (horas de trabajo y descanso en el transporte por carretera), N° 79 (trabajo nocturno de menores en trabajos no industriales), N° 90 (trabajo nocturno de menores en la industria), y N° 101 (vacaciones pagadas en la agricultura).

Nuestro país también es signatario de otros tratados internacionales sobre derechos humanos y sociales que regulan el tiempo de trabajo, así: la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y el Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos, todos los cuales forman parte del ordenamiento nacional.

Por último, en el marco del estado de emergencia originado por la pandemia del Covid-19, se ha dictado el artículo 25 del Decreto de Urgencia N° 029-2020, el cual faculta al empleador a modificar turnos y horarios de trabajo mientras esté vigente el estado de emergencia sanitaria, con la finalidad de prevenir la propagación del Covid-19. Además, el artículo 18 del Decreto de Urgencia N° 026-2020, modificado por el Decreto de Urgencia N° 127-2020, reconoce el derecho a la desconexión digital de quienes realizan trabajo remoto y el descanso interjornadas a favor de las personas que laboran de forma remota sin estar sujetas a una jornada máxima de trabajo.

Ad portas del bicentenario de nuestra Independencia, el Derecho Laboral peruano contiene reglas destinadas a delimitar el ejercicio del poder de dirección respecto del tiempo de subordinación.

III. El rol del Estado frente al tiempo de trabajo

En la relación laboral, las principales obligaciones se ejecutan a lo largo del tiempo o, lo que es lo mismo, son de tracto sucesivo. La prestación de trabajo a que se obliga el trabajador a cambio de la percepción de la remuneración se desarrolla durante un cierto tiempo. Tanto el poder de dirección como la subordinación no se agotan en un instante; persisten desde la celebración del contrato de trabajo hasta su extinción, aunque no se manifiesten de modo explícito o expreso. ¿Debe intervenir el Estado en las relaciones laborales fijando reglas sobre el tiempo en que se ejecutan las prestaciones?

1. Intereses en juego

Para dar respuesta a esa cuestión, es preciso reconocer que el tiempo y el trabajo se vinculan de tres maneras: (i) a través de la vida laboral del trabajador, que transcurre desde su primer empleo hasta la jubilación; (ii) en la duración del contrato de trabajo; y (iii) mediante la duración de la prestación de trabajo en sí misma⁸, siendo este último asunto al que nos avocaremos.

El tiempo de trabajo no sólo constituye “uno de los elementos esenciales que sirven para concretar y medir el trabajo, y que además es mensurable objetivamente”, junto a la remuneración y a la intensidad de trabajo en el tiempo⁹, sino que se engarza en la propia prestación de trabajo, puesto que -como bien diría ALARCÓN CARACUEL- “el trabajo, consiste esencialmente en una puesta a disposición del empresario de la actividad del trabajador durante un determinado período de tiempo”, lo que ha conducido a sostener que el empleador realmente adquiere “tiempo del trabajador”, debido a la situación jurídica de subordinación en que este último se encuentra¹⁰. En otras palabras, “El trabajador, debe tanto un tiempo de trabajo cuanto el trabajo ejecutado o a ejecutar durante dicho tiempo.”¹¹. Por ello, el contenido de la prestación debida por el trabajador es doble, de un lado, el tiempo de trabajo, y de otro, la fuerza de trabajo desplegada durante ese tiempo, razón por la cual el tiempo de trabajo depende de la organización y dirección empresarial¹².

Volviendo a la dimensión temporal de la persona a que nos referíamos al inicio, el tiempo de trabajo es inseparable de la persona del trabajador, de modo que al poner a disposición del empleador la fuerza laboral, también está

8 F. FITA ORTEGA, *Límites legales a la jornada de trabajo*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 1999, p. 13.

9 E. GONZÁLEZ BIEDMA, “La jornada (En torno al artículo 34)”, *Civitas Revista Española de Derecho del Trabajo*, n° 100: *El Estatuto de los Trabajadores. Veinte años después*, Madrid, marzo-agosto 2000, p. 730.

10 M.R. ALARCÓN CARACUEL, *La ordenación del tiempo de trabajo*, Tecnos, Madrid, 1988, p. 64-65.

11 AA.VV. (J.I. García Ninet, dir.), *Derecho del Trabajo*, Aranzadi Editorial, Pamplona, 2001, p. 487.

12 AA.VV. (J.I. García Ninet, dir.), *op.cit.*, p. 487-488.

ofreciendo parte de su tiempo. En ese sentido, “hablar de tiempo de trabajo es hablar de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores”¹³.

En efecto, la organización del tiempo de trabajo repercute de forma directa en la vida del trabajador, de modo tal que sus hábitos, sus relaciones interpersonales, su ocio, su salud, y, en general, su tiempo fuera del trabajo, transcurren normalmente en función de la amplitud del ámbito de disposición, control y certidumbre que el ordenamiento laboral y la propia política empresarial le concedan al trabajador, o a sus representantes, sobre el tiempo de la prestación de trabajo. Ello explica el interés del trabajador en que el Estado intervenga no solo en la delimitación del tiempo de subordinación, sino también en la adecuación de ese tiempo a sus actividades extra-laborales.

En las últimas décadas, el empleador reconoce el tiempo como un factor fundamental para lograr ventajas competitivas y alcanzar el éxito empresarial¹⁴. Junto a esta necesidad de diferenciación basada en el tiempo, el entorno volátil propiciado por la globalización y la tecnología coloca al empleador frente al desafío de gestionar la incertidumbre dentro de la organización. El anhelo de flexibilidad no representa un mero capricho empresarial, sino “una exigencia insoslayable de las nuevas relaciones técnicas de producción”¹⁵. Luego, el empleador demanda un marco jurídico que le facilite la adaptación del tiempo de trabajo, a fin de alcanzar la productividad y la competitividad en el mercado.

Atendiendo a los intereses de los sujetos laborales, la regulación del tiempo de trabajo cumple así una doble finalidad: por un lado, proteger ciertos derechos constitucionales del trabajador –en particular, los derechos inespecíficos no laboralizados¹⁶– mediante la delimitación temporal de la prestación de trabajo, y,

13 AA.VV. (C. Prieto, ed.), *Los trabajadores y sus condiciones de trabajo*, Ediciones Hoac, Madrid, 1994, p. 291.

14 G. Jr. STALK, y T.M. HOUT, *Competiendo contra el tiempo. La nueva fuente de ventaja competitiva*, Ciencias de la Dirección, Madrid, 1991, p. 49.

15 M.R. ALARCÓN CARACUEL, “Formas de reordenación y reducción del tiempo de trabajo”, *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, n° 15-16, enero-junio 1992, p. 22. En el mismo sentido: O. ERMIDA URIARTE, “La flexibilidad”, en ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Estudios sobre la flexibilidad en el Perú*, OIT, Lima, 2000, p. 24.

16 Hemos profundizado al respecto en: GUZMÁN-BARRÓN, C., “La protección constitucional del derecho al descanso”, en SPDTSS, *Libro de ponencias del II Congreso*

por otro, facilitar la adaptación de la empresa a la incertidumbre circundante, a través de la disposición de esa cantidad de trabajo en determinados parámetros temporales.

A las aspiraciones de los trabajadores y de los empleadores se suman los objetivos estatales siguientes: en primer lugar, la tutela de la salud y seguridad de los trabajadores, para evitar mayores costos para la Seguridad Social; luego, la protección del desarrollo de la personalidad del trabajador; en tercer término, el respeto por el tiempo libre del trabajador; y, por último, el mantenimiento, reparto y creación de empleo, hasta el límite permitido por la funcionalidad del sistema productivo imperante. En estos objetivos se trasluce una especial preocupación porque los márgenes temporales precisos de la prestación de trabajo y su distribución en un periodo determinado no queden a la sola voluntad de una de las partes.

2. Tutela y flexibilidad

Frente a la heterogeneidad de intereses vinculados a la regulación del tiempo de trabajo, y con miras a realizar la función propia del Derecho del Trabajo en el contexto actual¹⁷, es decir, a “conseguir una armonización de los poderes político (Estado), económico (empresariado) y social (clase obrera)”¹⁸, se actualiza el debate de inicios del siglo XX: ¿hasta dónde debe intervenir la norma heterónoma en materia de tiempo de trabajo?

Sobre el particular, la OIT ha señalado que los ordenamientos jurídicos deben cumplir con las cinco dimensiones del tiempo de trabajo decente, que son: preservar la salud y seguridad del trabajador, ser respetuoso con la familia del

Nacional de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Lima, 2006, p. 259-274.

17 El contenido institucional del Derecho del Trabajo constituye la forma de realizar su función histórica, y está subordinado “a las contingencias histórico-políticas y a las cambiantes exigencias de la evolución del sistema productivo, interpretando así variablemente el equilibrio estructural que lo sustenta” (M.C. PALOMEQUE LÓPEZ, “La función y la refundación del Derecho del Trabajo”, *Relaciones Laborales*, 2000-II, p. 158).

18 L.E. DE LA VILLA GIL, “La función del Derecho del Trabajo en la situación económica y contemporánea”, *Revista de Trabajo*, n° 76, 1984, p. 29.

mismo, promover la igualdad de género, fomentar la productividad empresarial, y facilitar la participación e influencia del trabajador en el tiempo de trabajo¹⁹.

Coincidimos en la importancia de un ordenamiento que integre los diversos intereses y derechos en juego, pero que se formule a partir del reconocimiento de la existencia de dos fenómenos contemporáneos: la diversificación y la individualización.

En efecto, no puede soslayarse que, por un lado, la duración y la distribución del tiempo de trabajo han perdido su uniformidad debido al desvanecimiento de la figura del trabajador típico: aquél contratado a tiempo completo, con una jornada semanal regular, vacaciones anuales ininterrumpidas, y una vida laboral continua hasta la jubilación²⁰. Por otro lado, la individualización significa que el tiempo de trabajo responde a intereses personales del trabajador, dejando de ser un tiempo social. Ambos fenómenos replantean la organización del tiempo de trabajo, fomentando la creación de normas dispositivas, normas mínimas y normas individualizadas.

Ese ordenamiento debe partir también de considerar que la permanencia y trascendencia de los cambios principalmente económicos producidos en las últimas décadas, obligan a abandonar la idea de que la flexibilidad es una medida coyuntural, por lo que se debe superar el antagonismo entre tutela y flexibilidad, para plantear la necesidad de que ambas deben complementarse, pues no existe una única forma de garantizar la tutela del trabajador, debiendo la flexibilidad facilitar una protección adecuada a las nuevas circunstancias²¹. Desde esta mirada, la flexibilidad apunta a una revisión integral del ordenamiento jurídico,

19 L. SANGHEON, D. MCCANN y J.C. MESSENGER, *El tiempo de trabajo en el mundo. Tendencias en horas de trabajo, leyes y políticas en una perspectiva global comparativa*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2008, p. 204.

20 F. VALDÉS DAL-RÉ, “La flexibilidad del tiempo de trabajo”, en AA.VV., *El tiempo de trabajo*, Seminario de verano organizado por FITEQA-CC.OO. con la colaboración de la Universidad de Alcalá de Henares, FITEQA-CC.OO., Madrid, 1998, p. 65.

21 C. SMURAGLIA (“Intervento conclusivo”, en *Il Diritto del Lavoro fra flessibilità e tutela. Le trasformazioni del settore terziario*, Milán, Giuffrè, 1992) citado por E. ROJO TORRECILLA, “Pasado, presente y futuro del Derecho del Trabajo”, *Relaciones Laborales*, 1997-III, p. 246.

y pretende otorgar mayor trascendencia a la participación de los interlocutores sociales²², promoviendo el desarrollo de medidas de adaptación negociadas.

Por consiguiente, las normas heterónomas sobre tiempo de trabajo deben cumplir cuatro tareas: (i) instaurar estándares mínimos de tutela, representación y control individual y colectivo, aplicables a todos los trabajadores; (ii) establecer reglas generales que permitan el reconocimiento de una pluralidad de regímenes de tiempo de trabajo²³; (iii) fijar ciertos principios o criterios que permitan guiar el diálogo entre la organización empresarial del tiempo de trabajo y los derechos fundamentales de los trabajadores²⁴, y (iv) disponer la articulación entre las fuentes normativas (convenios colectivos, acuerdos individuales y decisión unilateral del empleador).

IV. Horario flexible: ¿cómo estamos y a dónde vamos?

Planteados así los parámetros y los diversos intereses a tomar en cuenta por el ordenamiento jurídico laboral peruano con relación al tiempo de trabajo, nos parece necesario centrarnos en el horario de trabajo, institución en la cual se hace más patente la colisión de intereses de los trabajadores y empleadores frente a la gestión del tiempo de trabajo, pues “delimita la vinculación temporal del trabajador al poder de dirección del empleador”²⁵.

No existe consenso sobre la definición del horario flexible; sin embargo, se puede afirmar que en el mismo lo esencial es la facultad del trabajador de decidir libremente los momentos de inicio y término de la jornada laboral diaria, dentro de ciertos límites.²⁶

22 W. SANGUINETI RAYMOND, “El «discurso de la crisis» y las transformaciones del Derecho del Trabajo: un balance tras la reforma laboral de 1994”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, n° 165, diciembre 1996, p. 48.

23 A. LETTIERI, “La revolución del tiempo de trabajo”, *Revista de Derecho Social*, n° 7, julio-setiembre 1999, p. 37 y 39.

24 F.J. TRILLO PÁRRAGA, *La construcción social y normativa del tiempo de trabajo: identidades y trayectorias laborales*, Lex Nova, Valladolid, 2010, p. 216.

25 N.M. MARTÍNEZ YÁÑEZ, *El Régimen Jurídico de la Disponibilidad Horaria*, Editorial Aranzadi S.A., Navarra, 2011, p. 49.

26 G. RODRÍGUEZ PASTOR, *El régimen jurídico de la distribución de la jornada de trabajo*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 1999, p. 189.

1. Modalidades de horario flexible

El horario flexible comprende un conjunto de formas ordenadoras del tiempo de trabajo, que van desde la eliminación de normas internas sobre puntualidad y, por ende, de las sanciones que podrían derivar de su incumplimiento, hasta la autogestión del tiempo de trabajo por cada trabajador dentro de determinados parámetros establecidos previamente.²⁷

Sin embargo, no debemos confundir el horario flexible con el periodo de tolerancia respecto de la hora de ingreso, que podría conceder el empleador, pues la tolerancia tiene carácter excepcional y no altera el horario de trabajo, ni la jornada diaria de trabajo.

La implantación del horario flexible parte de reconocer al trabajador su capacidad para fijar su jornada diaria de trabajo, así como los momentos de inicio, interrupción y finalización de la misma, dentro de ciertos márgenes²⁸. Por lo tanto, el horario flexible se encuentra en el punto intermedio entre el horario libre y el horario rígido.

Como su nombre lo indica, el horario libre supone que no existe limitación alguna a la libre elección del horario por parte del trabajador, es decir que no se le exige un número mínimo de horas diarias de trabajo²⁹, mientras el horario rígido, por el contrario, somete al trabajador a cumplir rigurosamente el horario preestablecido.

Una modalidad de horario rígido es el denominado “horario fijo variable”, que concede al trabajador la opción de elegir uno entre varios horarios alternativos propuestos por el empleador; una vez elegido el horario, el trabajador deberá ajustarse a él de modo riguroso³⁰. Si bien el horario fijo variable es rígido, plantea una primera aproximación a la comprensión del horario como herramienta para la ordenación de la vida del trabajador, de modo que al concederle –al menos- la posibilidad de elección entre varios horarios, será más viable la adecua-

27 G. TUDELA CAMBRONERO, “Horario flexible: Reflexiones críticas sobre su concepto y posibilidades de implantación”, en AA.VV. (L.E. De La Villa Gil, coord.), *Estudios sobre la jornada de trabajo*, ACARL, Madrid, 1991, p. 563.

28 P. LOBATO BRIME, “Los horarios flexibles”, en AA.VV. (E. Borrajo Dacruz, dir.), *Trabajo a tiempo parcial y horarios flexibles*, Seminario de Estudios, Cuenca, 1978, Ministerio de Trabajo, Madrid, 1979, p. 141; G. RODRÍGUEZ PASTOR, *op.cit.*, p. 189; F. VALDÉS DAL-RÉ, “Régimen jurídico de jornadas y horarios de trabajo” en AA.VV. (E. Borrajo Dacruz, dir.), *Trabajo a tiempo parcial y horarios flexibles*, Seminario de Estudios, Cuenca, 1978, Ministerio de Trabajo, Madrid, 1979, p. 137.

29 F. VALDÉS DAL-RÉ, *op.cit.* (1979), p. 137.

30 P. LOBATO BRIME, *op.cit.*, p. 141.

ción del horario de trabajo a la satisfacción de sus necesidades, que si careciera de tal facultad de elección.

A diferencia de lo anterior, lo característico en el horario flexible estriba en que se pueden identificar tres períodos de tiempo: (i) el período durante el cual la empresa permanece abierta; (ii) aquél de presencia obligatoria para todos los trabajadores (tronco común); y (iii) el de presencia opcional, variable en función del acuerdo individual³¹.

El principio general es que cada asalariado compone su empleo del tiempo dentro de las posibilidades ofrecidas por estas zonas fijas y móviles, a fin de conseguir la duración reglamentaria del trabajo que no está afectada, en principio, por el horario variable.³²

El grado de autonomía individual respecto de cada uno de estos períodos o zonas determinará la modalidad del horario flexible. Así, se pueden distinguir fundamentalmente dos modalidades.

Una primera modalidad es el llamado “horario flotante”, en el cual el trabajador elige la hora de entrada dentro de un margen preestablecido para ello (por ejemplo, entre las 7:00 y las 9:00 horas), con la obligación de laborar hasta completar el número mínimo de horas fijado como jornada diaria. La hora de entrada condiciona la hora de salida, de modo que el retraso en la hora de entrada se compensa en el mismo día, quedando inalterable la duración de la jornada diaria de trabajo. En ese sentido, se ha sostenido correctamente que, antes que una gestión flexible del tiempo de trabajo, el horario flotante consiste en una flexibilidad en la hora de entrada³³.

Otra modalidad de horario flexible es aquél conocido como “horario elástico o flexible puro”, que otorga al trabajador libertad no sólo para distribuir la jornada diaria de trabajo, sino también para fijar su duración dentro de ciertos márgenes expresados en un mínimo (que coincide con el período de presencia obligatoria) y un máximo (correspondiente a la regulación legal de la jornada

31 F. VALDÉS DAL-RÉ, *op.cit.* (1979), p. 137.

32 J.-L. MICHAU, *El horario modular. Por un nuevo ordenamiento del tiempo de trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987, p. 32.

33 G. TUDELA CAMBRONERO, *op.cit.*, p. 570.

de trabajo, por ejemplo, el respeto al descanso mínimo semanal), pudiendo así transferir horas de trabajo de un módulo temporal a otro^{34, 35}

Esta modalidad se configura inicialmente como el horario flotante, de modo que habrá momentos rígidos (el trabajador debe encontrarse laborando en el tronco común) y otros flexibles, pero no será necesario completar el número mínimo de horas de la jornada diaria en el mismo día, es decir que la hora de entrada no determinará la de salida, existiendo un periodo de “regularización”, durante el cual el trabajador deberá alcanzar el promedio de horas exigidas en un periodo de referencia³⁶. Así, mediante esta modalidad se abre una suerte de “cuenta horaria” de cada trabajador, en la cual se anotan las horas laboradas de más y de menos, con el objeto de efectuar la compensación de las horas laboradas con la jornada establecida (legal o convenida) al final del período elegido. En consecuencia, el trabajador podría superar la jornada máxima ordinaria de trabajo, sin incurrir en horas extraordinarias.

Otra forma de ordenar el horario de trabajo de modo flexible es la semana concentrada, que permite prorratear la jornada ordinaria semanal entre los días de la semana, de manera que el trabajador labore más horas en ciertos días, a cambio de tener un día libre o medio día libre.

Cualquiera sea la modalidad de horario flexible adoptada, debe quedar claro que permanece aún el control del empleador sobre el cumplimiento de la jornada y del horario de trabajo, de modo que el horario flexible no conlleva la supresión del registro de control de asistencia, ni la pérdida del derecho a la compensación por las horas extras laboradas que habrán de computarse según la modalidad de horario flexible elegida. Por consiguiente, el trabajador que tiene un horario flexible de trabajo no calificará como un trabajador excluido de la jornada máxima ordinaria de trabajo.

2. Ventajas y desventajas para los sujetos laborales

A continuación, resumimos las ventajas y desventajas de tener horarios flexibles de trabajo.

34 P. LOBATO BRIME, *op.cit.*, p. 142.

35 F. VALDÉS DAL-RÉ, *op.cit.* (1979), p. 138.

36 M.R. ALARCÓN CARACUEL, *op.cit.* (1988), p. 136.

El horario flexible concede al trabajador mayor libertad de acción, mejor adaptación al ritmo de vida individual y, por ende, facilita la integración entre el trabajo y las actividades extra-laborales, pues el trabajador tiene la posibilidad de atender asuntos personales, familiares y sociales (trámites ante entidades públicas, reuniones de padres de familia, etc.), sin preocuparse por ausentarse del trabajo. Como sostiene MICHAU, pedir autorización para llegar tarde o retirarse más temprano, puede ser humillante para el trabajador³⁷.

Al tener mayor control sobre el momento de la prestación de trabajo, el trabajador reduce su nivel de estrés, e incrementa su capacidad de concentración en el trabajo, disminuyendo así los accidentes laborales, lo cual trae como correlato una mayor satisfacción en el trabajo y, si se implanta en un área o en un equipo de trabajo, un mejor clima laboral, pues elimina privilegios.

Además, el horario flexible permite evitar las horas de mayor tráfico, eliminar los tiempos muertos y las horas extras, y ahorrar gastos personales (por ejemplo, el costo del servicio de transporte privado que lleva a los niños a la escuela).³⁸

La desventaja principal para el trabajador sujeto al cumplimiento de un horario flexible, radica en la disminución del número de horas extras laboradas, con la subsiguiente reducción de sus ingresos.

Debido a que el horario flexible trae importantes ventajas para el trabajador, en la práctica, el empleador lo ofrece como parte del paquete de beneficios.

Ciertamente, las razones por las cuales el empleador establece un horario flexible no se limitan a los beneficios que ofrece para los trabajadores, pues también reporta ventajas desde la perspectiva empresarial.

En primer lugar, el horario flexible permite adaptarse a las necesidades productivas, especialmente en aquellos sectores donde no predomina un sistema productivo en cadena (sea fordista-taylorista o toyotista), pero sí se requiere ampliar el horario de atención al público, o trabajar en horas atípicas (fines de

37 J.-L. MICHAU, *op.cit.*, p 38.

38 J.C. FLORES ALBERCA, *Análisis del sistema de horario flexible aplicado en Perulac S.A.*, [tesis licenciatura], Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 1988, p. 17-23. P. LOBATO BRIME, *op.cit.*, p. 147; J. GARCÍA VIÑA, "Horario de trabajo", *Actualidad Laboral*, 1999-II, marginal 473.

semana, por ejemplo) para responder a picos de producción o por otras necesidades propias del negocio.

Asimismo, el horario flexible puede ser parte de la estrategia empresarial de gestión por objetivos. El empleador organiza el trabajo en función a metas, de manera que el momento en que se realiza el trabajo pasa a un segundo plano, y se revalora el cumplimiento de plazos de entrega. De esta manera, importa el resultado y se relativiza el esfuerzo y el tiempo involucrados para alcanzarlo, lográndose además una reducción en el pago de conceptos remunerativos vinculados a las horas extras.

Entre las ventajas adicionales del horario flexible para el empleador destacan las siguientes: facilita la contratación y la retención del personal, en especial de quienes tienen obligaciones familiares y de quienes tienen que desplazarse en horas punta; reduce la rotación del personal, el absentismo y la impuntualidad; incrementa la eficiencia (habrá menos tiempos muertos) y, por ende, la productividad.³⁹ Además, mejora el clima laboral y, por tanto, el nivel de compromiso de los trabajadores.

La implantación del horario flexible se viable tanto en el trabajo presencial como en el trabajo a distancia, incluso cuando se exige cumplir con un tronco común, pues el periodo de presencia física en el centro de trabajo puede asimilarse a la teledisponibilidad durante una determinada franja horaria.

En cuanto a sus dificultades, el horario flexible no se adapta a tareas que requieren de alta sincronización e interdependencia permanente entre áreas⁴⁰, ni a todas las culturas organizacionales.

Los costos de implementar horarios flexibles pueden ser elevados tanto desde el punto de vista económico, pues habrá que implementar controles mayores y diferenciados (con mayor razón, cuanto más diversificada sea la oferta de horarios flexibles), como desde el punto de vista de los trabajadores y sus supervisores. Puede haber personas que se resistan a trabajar de esta forma, lo cual demandará establecer una política interna. En vista que la gestión del tiempo recae

39 J.M. AGUIRRE DE MENA, M.M. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ y D. TOUS ZAMORA, *Organización y métodos de trabajo*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2002, p. 205.

40 J.C. FLORES ALBERCA, *op.cit.*, p. 17-23.

en el trabajador, pueden darse abusos; con mayor razón, si los supervisores no han sido capacitados en la nueva política interna y, en particular, si el horario flexible agudiza las dificultades de comunicación entre trabajadores y supervisores⁴¹. A ello habría que añadir que, si el horario flexible no se ofrece a todos los trabajadores, los no favorecidos podrían pedir otro tipo de compensaciones.

También puede repercutir en la pérdida de ventajas obtenidas por parte del empleador a consecuencia de la presencia prolongada de los trabajadores en el centro de trabajo, pues esos minutos de más se convertirán en horas, las cuales deberán ser retribuidas a quien labore sujeto a un horario flexible⁴².

En consecuencia, el horario flexible no garantiza el aumento de la productividad. No obstante, representa importantes ventajas para ambos sujetos de la relación laboral, por lo que su implantación debería promoverse.

3. Marco jurídico actual

Nuestra legislación reconoce expresamente como prerrogativa empresarial la fijación y la modificación del horario de trabajo (artículos 6 y 2.e del Decreto Supremo N° 007-2002-TR, respectivamente). Para esta segunda, el empleador deberá someterse al procedimiento de consulta y negociación que aplica para el cambio de jornada. Al igual que el Convenio N° 1 de la OIT, nuestro ordenamiento no contempla explícitamente el horario flexible, pero tampoco lo proscribire.

Sin embargo, a nuestro entender, legalmente es admisible implantar tanto un horario flotante como un horario elástico, ya que el literal b) del artículo 2 del Decreto Supremo N° 007-2002-TR contempla como facultad del empleador la siguiente:

b) Establecer jornadas compensatorias de trabajo de tal forma que en algunos días la jornada ordinaria sea mayor y en otras menor de ocho (8) horas, sin que en ningún caso la jornada ordinaria exceda en promedio de cuarenta y ocho (48) horas por semana.

41 J.M. AGUIRRE DE MENA, M.M. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ y D. TOUS ZAMORA, *op.cit.*, *loc.cit.*

42 J.-L. MICHAU, *op.cit.*, p. 42-43.

La norma transcrita permite la compensación de horas de trabajo al interior de la misma semana, tal y como es propio del horario elástico. Atendiendo a que el horario elástico constituye una modalidad más flexible que el horario flotante, consideramos que se permiten ambas modalidades, en aplicación del principio general del derecho “quien puede lo más, puede lo menos”. Tratándose del horario flexible, no debería computarse el sobretiempo de forma diaria, sino semanal, debiendo inaplicarse el artículo 2 del Decreto Supremo N° 012-2002-TR⁴³.

Al respecto, la Guía de Buenas Prácticas en materia de conciliación del trabajo y la vida familiar y personal propone impulsar tres formas de horario flexible: a) el horario escalonado, que es una forma de horario flotante; b) el horario variable, que es concebido como un horario flexible en la hora de entrada y en la de salida, que no afecta el número de horas diarias de trabajo, pero que queda sujeto al acuerdo individual o a la sola discreción del trabajador (en este último caso, se exige un preaviso al empleador), siempre y cuando respete determinados márgenes; y c) la jornada concentrada -que ya se encuentra contenida en el literal c) del artículo 2 del Decreto Supremo N° 007-2002-TR -, según la cual el trabajador labora más horas en ciertos días para gozar un día libre o medio día libre.

La Guía de Buenas Prácticas propone que los trabajadores puedan intercambiar sus turnos de trabajo, a fin de atender sus actividades personales y familiares. Si bien -como anticipáramos- el cambio de turno es una modalidad de horario fijo y no de horario flexible, facilita la adaptación del tiempo de trabajo a la satisfacción de necesidades del trabajador. En la negociación colectiva en el sector industrial se pactó el cambio de turnos como beneficio del trabajador, lo que denota flexibilidad en el horario de trabajo, con independencia de que se trate del horario diurno o nocturno.

4. Propuesta

Dadas las reconocidas ventajas para empleadores y trabajadores, mediante la implantación del horario flexible es factible encontrar una solución equilibrada que atienda a los intereses de ambas partes en materia de tiempo de trabajo.

43 Artículo 2, Decreto Supremo N° 012-2002-TR.- “La determinación de la cantidad de horas extras laboradas para efecto de la aplicación de las sobretasas reguladas en el primer párrafo del Artículo 10 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, modificado por la Ley N° 27671, aprobado por el Decreto Supremo N° 007-2002-TR, se calcula sobre el trabajo en sobretiempo que exceda la jornada diaria de trabajo.”

Por ese motivo, la regulación sobre el horario flexible no debería constituir una intromisión a la voluntad de ninguna de las partes laborales, sino dejar que sean éstas las que decidan. Como lo hace la Guía que hemos comentado, debería fomentarse el horario flexible como herramienta para coadyuvar a la corresponsabilidad en el hogar, a través de la sincronización de horarios, y para lograr el pleno ejercicio de los derechos fundamentales, permitiendo realizar actividades extra-laborales de interés individual de cada trabajador. Por ello resulta plenamente vigente la siguiente afirmación: “El horario flexible impone una vuelta a la dimensión individual del trabajo.”⁴⁴

Para la inicial implantación del horario flexible, o su modificación, no se hace necesario cambiar el ordenamiento jurídico actual, pues está reconocida la facultad empresarial en ese sentido. Dicha facultad deberá respetar la oportunidad de los descansos semanal y anual y los días feriados, así como la jornada máxima diaria y semanal. En todas las modalidades de horario flexible se observará la jornada máxima semanal, pero ello no ocurrirá respecto de la jornada máxima diaria. El horario flotante cumplirá con ambos toques. En el caso del horario elástico, se respetará la jornada máxima semanal, pero se superará el tope diario, pudiendo –según sea el caso- cumplir dicho tope diario en promedio semanal. Distinto es el caso de la semana concentrada, que podría o no combinarse con el horario flotante o el horario elástico. Generalmente, la semana concentrada sí conlleva exceder la jornada máxima diaria, a cambio de más tiempo libre, respetando solamente la jornada máxima semanal.

Estas tres modalidades del horario flexible podrían darse dentro del marco legal vigente. El problema práctico radica en la interpretación que podría realizar la autoridad laboral (administrativa y judicial) respecto de los toques aplicables, pues no debería considerar, en ningún caso, la jornada máxima diaria como infranqueable; por ello, se debería precisar el artículo 2 del Decreto Supremo N° 012-2002-TR, señalándose que en el caso del horario flexible la jornada máxima diaria se determina en promedio semanal.

Por último, corresponderá a la autonomía individual o colectiva fijar otras condiciones que deberán respetarse, tales como: el número máximo de horas diarias que pueden ser flexibles, la transitoriedad o no del horario flexible,

44 J.-L. MICHAU, *op.cit.*, p. 44.

generándose la obligación de restituir al trabajador en su horario original⁴⁵, el número máximo de jornadas anuales cuyos horarios pueden ser variados, o el porcentaje mínimo de las horas de trabajo que deben laborarse hasta cierta hora del día⁴⁶, etc. En la misma vía, se podría establecer el procedimiento que deberá seguir el trabajador para solicitar acogerse al horario flexible, cuántas veces al año se puede cambiar esta solicitud, si se requiere o no de aprobación o basta un preaviso, entre otros aspectos procedimentales.

V. Conclusiones

Si reconocemos que la regulación del tiempo de trabajo resulta necesaria para satisfacer los intereses de ambos sujetos laborales y, a la vez, que el anhelo de flexibilidad es contrario a la sobrerregulación, concluiremos que la excesiva intervención estatal en esta materia resulta perniciosa. Ello no significa, de modo alguno, que el Estado deje un vacío legal o ceda a las partes todos los espacios normativos, sino que sus reglas permitan una articulación de fuentes, de manera que el tiempo de trabajo decente sea una realidad.

Dentro del marco legal actual, el empleador puede implantar el horario flexible, respetando la oportunidad de los descansos semanal y anual y los días feriados, así como la jornada máxima ordinaria. Sin embargo, resulta necesario que el legislador precise que el tope diario de la jornada ordinaria podrá superarse, a fin de que sea posible aplicar todas las modalidades de horario flexible (el horario flotante, el horario elástico y la semana concentrada), y así satisfacer las demandas individuales de los trabajadores y las necesidades empresariales. Corresponderá a la autonomía individual o colectiva fijar las condiciones que deberán respetarse (por ejemplo, el número máximo de horas diarias que pueden ser flexibles, y la transitoriedad o no del horario flexible), y el procedimiento que deberá seguir el trabajador para solicitar acogerse al horario flexible.

Siendo conscientes que en el tiempo de trabajo yace el origen de muchas de las reivindicaciones laborales, pasadas y presentes, resulta conveniente una respuesta flexibilizadora de los contenidos normativos y de las fuentes regula-

45 N.M. MARTÍNEZ YÁÑEZ, *op.cit.*, p. 55.

46 E. MONREAL BRINGSVAERD, *La jornada de trabajo: Ley y convenio colectivo*, Consejo Económico y Social, Madrid, 2005, p. 232.

doras, en particular respecto de la distribución del tiempo de trabajo, pues, al final del día, todas las personas “somos tiempo encarnado”⁴⁷.

Bibliografía

- AA.VV. (C. Prieto, ed.), *Los trabajadores y sus condiciones de trabajo*, Ediciones Hoac, Madrid, 1994, 334 p.
- AA.VV. (J.I. García Ninet, dir.), *Derecho del Trabajo*, Aranzadi Editorial, Pamplona, 2001, p. 487 p.
- AGUIRRE DE MENA, J.M., RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M.M. y TOUS ZAMORA, D., *Organización y métodos de trabajo*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2002, 384 p., ISBN 9788436816792.
- ALARCÓN CARACUEL, M.R., *La ordenación del tiempo de trabajo*, Tecnós, Madrid, 1988, 157 p., ISBN 9788430916306.
- ALARCÓN CARACUEL, M.R., “Formas de reordenación y reducción del tiempo de trabajo”, *Economía y Sociología del Trabajo*, n° 15/16 (enero-junio 1992), pp. 20-27, ISSN 0214-6029.
- BASADRE, J., *Historia de la República del Perú 1822-1933*, Tomo VIII, 7ma. ed., Editorial Universitaria, Lima, 1983.
- CASTELLS, M., *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Vol. I.: La sociedad red, 2da.ed., versión castellana de C. Martínez Gimeno y J. Alborés, Alianza Editorial, Madrid, 2000, 656 p., ISBN 9788420642475.
- DE LA VILLA GIL, L.E., “La función del Derecho del Trabajo en la situación económica y contemporánea”, *Revista de Trabajo*, n° 76, 1984, pp. 9-30, ISSN 0034-897X.
- ERMIDA URIARTE, O., “La flexibilidad”, en ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Estudios sobre la flexibilidad en el Perú*, OIT, Lima, 2000, pp. 5-26, ISBN 92-2-3 12055-1.

47 M. CASTELLS, *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, Vol. I.: La sociedad red, 2da.ed., versión castellana de C. Martínez Gimeno y J. Alborés, Alianza Editorial, Madrid, 2000, p. 501.

- FITA ORTEGA, F., *Límites legales a la jornada de trabajo*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 1999, 128 p., ISBN 84-8002-753-3.
- FLORES ALBERCA, J.C., *Análisis del sistema de horario flexible aplicado en Perulac S.A.*, [tesis licenciatura], Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 1988, 101 p.
- GARCÍA VIÑA, J., “Horario de trabajo”, *Actualidad Laboral*, 1999-II, marginal 463-480, ISSN 0213-7097.
- GONZÁLEZ BIEDMA, E., “La jornada (En torno al artículo 34)”, *Civitas Revista Española de Derecho del Trabajo*, n° 100: *El Estatuto de los Trabajadores. Veinte años después*, marzo-agosto 2000, pp. 727-746, ISSN 0212-6095.
- GUZMÁN-BARRÓN, C., “La protección constitucional del derecho al descanso”, en SPDTSS, *Libro de ponencias del II Congreso Nacional de la Sociedad Peruana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Lima, 2006, pp. 259-274.
- LETTIERI, A., “La revolución del tiempo de trabajo”, *Revista de Derecho Social*, n° 7, julio-setiembre 1999, pp. 31-44, ISSN 1138-8692.
- LOBATO BRIME, P., “Los horarios flexibles”, en AA.VV. (E. Borrajo Dacruz, dir.), *Trabajo a tiempo parcial y horarios flexibles*, Seminario de Estudios, Cuenca, 1978, Ministerio de Trabajo, Madrid, 1979, pp. 139-151, ISBN 84-7434-100-0.
- MARTÍNEZ YÁÑEZ, N.M, *El Régimen Jurídico de la Disponibilidad Horaria*, Editorial Aranzadi S.A., Navarra, 2011, 516 p., ISBN 9788499037110.
- MICHAU, J.L., *El horario modular. Por un nuevo ordenamiento del tiempo de trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1987, 281 p., ISBN 9788474344028.
- MONREAL BRINGSVAERD, E.J., *La jornada de trabajo: Ley y convenio colectivo*, Consejo Económico y Social, Madrid, 2005, 282 p., ISBN 9788481882452.
- MONTENEGRO BACA, J., *Jornada de trabajo y descansos remunerados*, Tomo II, Bolivariana, Trujillo, 1959.
- MOTTA VILLEGAS, J.D., “Apuntes para una historia del Derecho del Trabajo Peruano”, *Thémis*, n° 73, 2018, pp. 209-224.

- ORTIZ DE ZEVALLOS, F., “Reformas para un futuro mejor”, en AA.VV. (B. Boza, ed.), *Invirtiendo en el Perú, Guía legal de negocios*, 2da.ed., Apoyo, Lima, 1994, pp. 21-33.
- PALOMEQUE LÓPEZ, M.C., “La función y la refundación del Derecho del Trabajo”, *Relaciones Laborales*, 2000-II, pp. 157-167, ISSN 0213-0556.
- RODRÍGUEZ PASTOR, G., *El régimen jurídico de la distribución de la jornada de trabajo*, Tirant Lo Blanch, Valencia, 1999, 421 p., ISBN 9788480028547.
- ROJO TORRECILLA, E., “Pasado, presente y futuro del Derecho del Trabajo”, *Relaciones Laborales*, 1997-III, pp. 232-256, ISSN 0213-0556.
- SANGHEON, L., D. MCCANN, y J.C. MESSENGER, *El tiempo de trabajo en el mundo. Tendencias en horas de trabajo, leyes y políticas en una perspectiva global comparativa*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid, 2008, 221 p., ISBN 978-84-8417-304-5.
- SANGUINETI RAYMOND, W., “El «discurso de la crisis» y las transformaciones del Derecho del Trabajo: un balance tras la reforma laboral de 1994”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, nº 165, diciembre 1996, pp. 27-60, ISSN 1132-8584.
- STALK, G. Jr. y T.M. HOUT, *Competiendo contra el tiempo. La nueva fuente de ventaja competitiva*, Ciencias de la Dirección, Madrid, 1991, 279 p., ISBN 9788486743253.
- TRILLO PÁRRAGA, F.J., *La construcción social y normativa del tiempo de trabajo: identidades y trayectorias laborales*, Lex Nova, Valladolid, 2010, 295 p., ISBN 9788498981209.
- TUDELA CAMBRONERO, G., “Horario flexible: Reflexiones críticas sobre su concepto y posibilidades de implantación”, en AA.VV. (L.E. De La Villa Gil, coord.), *Estudios sobre la jornada de trabajo*, ACARL, Madrid, 1991, pp. 557-578, ISBN 84-606-0206-0.
- VALDÉS DAL-RÉ, F., “Régimen jurídico de jornadas y horarios de trabajo”, en AA.VV. (E. Borrajo Dacruz, dir.), *Trabajo a tiempo parcial y horarios flexibles*, Seminario de Estudios, Cuenca, 1978, Ministerio de Trabajo, Madrid, 1979, pp. 276-289, ISBN 84-7434-100-0.

VALDÉS DAL-RÉ, F., “La flexibilidad del tiempo de trabajo”, en AA.VV., *El tiempo de trabajo*, Seminario de verano organizado por FITEQA-CC.OO. con la colaboración de la Universidad de Alcalá de Henares, FITEQA-CC.OO., Madrid, 1998, pp. 60-71.