



Capacitación y Estudios
sobre Trabajo y Desarrollo
CETYD-EIDAES_UNSAM

Dueños del reloj

Aportes para una ampliación de
la soberanía del tiempo de
trabajo en Argentina

AUTORES

Matías Maito, Ignacio Garay y
Lila Schachtel.

Cita sugerida:

Maito, M.; Garay, I. y Schachtel, L. (2025). *Dueños del reloj. Aportes para una ampliación de la soberanía del tiempo de trabajo en Argentina*. CETyD, Escuela IDAES, Universidad Nacional de San Martín.

Agradecemos la lectura y los valiosos comentarios de Guillermo Gianibelli, Sonia Contero, Juan Manuel Ottaviano y Carlos Tomada.

Edición: Florencia Antueno.



Índice de contenidos

Principales hallazgos.....	4
Introducción.....	6
1. La disputa por la organización del tiempo de trabajo en el capitalismo contemporáneo.....	9
2. Soberanía del tiempo de trabajo: fundamentación conceptual y situación a nivel internacional.....	21
3. Soberanía del tiempo en Argentina: actualidad y perspectivas para su ampliación.....	28
Conclusiones.....	45
Anexo metodológico.....	47
Bibliografía.....	49



Principales hallazgos

1. La jornada de trabajo tradicional o estándar, rígidamente delimitada, usualmente de 8 horas, surgió como un mecanismo de protección de los trabajadores frente a los tiempos de trabajo excesivamente prolongados de los inicios de la industrialización. En la actualidad sigue cumpliendo una función similar frente a las modalidades más recientes de organización flexible como los contratos de cero horas o los bancos de horas.
2. Esa jornada tradicional perdió atractivo entre muchos trabajadores, que aspiran a tener mayores capacidades para organizar sus tiempos, más autonomía para decidir cuándo trabajar y cómo conciliar la actividad laboral con sus vidas personales. El problema es que, al menos en muchos casos, el precio para alcanzar ese anhelo es la exclusión de los derechos laborales porque esa libertad parece ser incompatible con un trabajo bajo relación de dependencia y al amparo de las normas de protección del trabajo.
3. Esta incompatibilidad puede ser superada. El concepto de “soberanía del tiempo” introduce la posibilidad de que los trabajadores incidan en la organización de los tiempos de trabajo como parte del repertorio de derechos. Por esa vía avanzaron países como Reino Unido, Australia, España, Finlandia, Brasil, Chile, Colombia, entre otros, que incorporaron herramientas regulatorias para que los trabajadores dispongan de mayor control de sus horarios.
4. En Argentina el 23% de los trabajadores formales del sector privado cuenta con cierto nivel de control sobre sus horarios. Pero la posibilidad de extender esa modalidad requerirá seguramente de la revisión del marco normativo, que hoy no consagra esta forma de organización.



5. De acuerdo con nuestra investigación, existen márgenes significativos para avanzar en esa dirección sobre una mayor cantidad de empleos, dado que la introducción de formas de autonomía horaria no supondría mayores tensiones con las estructuras operativas y la organización del trabajo en una porción considerable del entramado productivo. En ese sentido, aproximadamente la mitad de los empleos que se organizan en horarios fijos reúne condiciones de viabilidad para reconfigurarse hacia esquemas que otorguen a los trabajadores una mayor soberanía sobre el uso de su tiempo.



Introducción

La disputa por la organización del tiempo expresa un conflicto sobre quién gobierna el proceso de trabajo, bajo qué criterios se lo estructura y cómo se distribuye el riesgo económico que conlleva toda actividad productiva.

Durante el desarrollo de la industrialización emergió una confrontación en torno a la cantidad de tiempo que se trabajaba. El capital, en su búsqueda del gobierno absoluto del proceso de trabajo, reclamaba una jornada sin límites, una discrecionalidad sin restricciones para organizar los tiempos de la producción. Esta pretensión se materializó, en un primer momento, en jornadas desmedidas, que despertaron la resistencia de los trabajadores y derivaron posteriormente en acuerdos institucionales que delimitaron el tiempo de trabajo. Este proceso sigue abierto hasta hoy, momento en que distintos países del mundo avanzan en definiciones normativas que continúan reduciendo las jornadas.

Durante el siglo XX, sobre todo en sus últimas décadas, afloró una segunda disputa, vinculada en este caso con la organización del tiempo de trabajo. El capital buscó calibrar con más precisión la producción al ciclo económico y ajustar con más rapidez la oferta a la demanda. En consecuencia, apuntó a ampliar los márgenes de disposición de la fuerza de trabajo para poder intensificar y disminuir discrecionalmente y con inmediatez su utilización, siguiendo las cambiantes necesidades de la producción y del consumo. Para ello sustituyó la rigidez de la jornada estándar por esquemas más flexibles, funcionales a sus necesidades, tales como los contratos de cero horas o los mecanismos de créditos y débitos horarios, conocidos en nuestro país como banco de horas.



Estos esquemas impactaron directamente sobre la organización del tiempo de los trabajadores, ahora sometidos a cambios frecuentes y muchas veces imprevisibles en sus cronogramas laborales, con momentos de sobrecarga de trabajo y otros de ausencia de tareas, con la obligación de trabajar eventualmente durante los días de descanso y de descansar durante los días hábiles. Y también implicaron una transferencia del riesgo empresario hacia los trabajadores dado que sus ingresos quedaron más directamente asociados al desempeño del negocio.

En ese contexto, la jornada estándar o tradicional, cuya característica principal es estar precisamente delimitada, aparecía como un resguardo contra esas modalidades de organización, en las que los empleadores alcanzan una disposición casi total del tiempo. Sin embargo, la rigidez de esa jornada también comenzó a perder valoración entre algunos grupos de trabajadores, deseosos de poder organizar sus trabajos y sus vidas con más autonomía y flexibilidad.

Esta búsqueda expresa, en primer lugar, el deseo de los trabajadores de contar con mayor control sobre sus propios tiempos, de alcanzar una mejor conciliación entre la vida laboral y personal, y de disponer de más espacio para las tareas de cuidado, la formación, el descanso o la recreación. En algunos casos, esta tendencia se vincula también con estrategias para complementar ingresos ante remuneraciones insuficientes en la ocupación principal, pero su sentido más profundo remite a una revalorización del tiempo propio como dimensión central del bienestar. Es, precisamente, lo que la OIT denomina “soberanía del tiempo”.



Distintos países han avanzado en los últimos años en la introducción de esquemas de organización del trabajo en los que los trabajadores tienen mayor poder de definición sobre sus tiempos. En ese escenario es que nos preguntamos ¿qué posibilidades hay en nuestro país de implementar esquemas similares? ¿Es viable dotar de mayores niveles de autonomía a los trabajadores para organizar sus tiempos de trabajo? ¿Es factible que el precio a pagar por esa autonomía no sea renunciar a los derechos y la protección social? En definitiva, las preguntas que guían este documento indagan en la posibilidad de arribar a arreglos institucionales que amplíen la soberanía del tiempo de trabajo en Argentina.



1. La disputa por la organización del tiempo de trabajo en el capitalismo contemporáneo

1.1 ¿Cuánto se trabaja?

La disputa por la jornada de trabajo es una de las más antiguas del capitalismo y está estrechamente ligada a su desarrollo.

En efecto, el advenimiento de este sistema implicó un profundo cambio tanto en el lugar como en la modalidad bajo las que se producía. El trabajo en pequeños talleres y en los hogares de los trabajadores dio paso a la concentración de la producción en espacios colectivos más amplios como fábricas y otros establecimientos, capaces de reunir en un mismo ámbito a nutridos grupos de trabajadores. En simultáneo, la medición del trabajo por pieza o producto entregado derivó en la organización de la producción a través del tiempo. Se definió así una jornada de trabajo, esto es, una determinada cantidad de horas durante las cuales el trabajador se pone a disposición del empleador para realizar las tareas que este le encomiende. Y se abrió en consecuencia la disputa por su duración.

Durante los inicios del capitalismo industrial, la producción se organizó en jornadas de duración excesiva, a través de las cuales los empleadores promovían una explotación intensiva de la fuerza de trabajo con el objetivo de maximizar su rentabilidad. Así, el siglo XIX fue testigo de trabajadores ferroviarios ingleses que por semana trabajaban 70 horas distribuidas en seis jornadas (Burchell *et al.*, 2024).

En ese marco, durante el siglo XIX se produjeron las primeras acciones colectivas de los trabajadores en pos de la reducción del



tiempo de trabajo (Burchell *et al.*, 2024). Sus reclamos hallaron respuesta en algunas medidas estatales que, focalizándose en la protección de mujeres y niños, pretendieron garantizar la supervivencia de una población sana y una fuerza de trabajo capaz de continuar desempeñando sus tareas (Vega Ruiz, 2020). Por caso, en 1802 Gran Bretaña estableció límites a la jornada de los niños en los molinos, en virtud de las amenazas a la salud y la moral. Décadas más tarde, en 1844, surgiría en ese país la primera legislación que regulaba la jornada de personas adultas, específicamente de las mujeres en la industria textil. Esta norma, conocida como *Factories Act*, hizo extensiva la jornada diaria de 10 horas a otros sectores (Burchell *et al.*, 2024).

La regulación de la jornada semanal también se erigió sobre motivos vinculados a la salud. A finales del siglo XIX, la acción de los sindicatos ingleses derivó en el establecimiento de la jornada normal de 48 horas que, algunas décadas después, se redujeron a 40¹. Entre los países que también limitaron tempranamente la jornada de trabajo se encontraron Uruguay (48 horas semanales en la industria, en 1915), Argentina (48 horas, en 1929), Francia (40 horas, en 1936) y Alemania (48 horas y seis días, en 1930).

La Organización Internacional del Trabajo hizo un aporte clave en esta materia desde su propia fundación en 1919. En ese mismo año, su primer convenio² estableció la jornada de 8 horas diarias en seis días por semana para la actividad industrial. Posteriormente, en 1930, la regulación fue ampliada al trabajo en oficinas y comercios a

¹ La norma no prohibió el tiempo excedente, sino que obligó a su remuneración como horas extras.

² Convenio sobre las horas de trabajo (industria), N°1.



través del convenio N°30³. Y en 1935, el convenio N°47⁴ definió una jornada semanal de 40 horas, con dos días seguidos de descanso (OIT, 2018)⁵.

Más allá de la acción colectiva de los trabajadores y de su materialización en diferentes normas, la propia experiencia terminaría de convencer a los empleadores de la necesidad de limitar la duración de la jornada. En efecto, las últimas horas de trabajo de cada día aportaban rendimientos decrecientes y, por el contrario, la limitación de esos horarios excesivamente extensos terminaba resultando en un incremento de la productividad (OIT, 2012; Vega Ruiz, 2020).

En síntesis, la limitación de la jornada de trabajo fue un largo proceso del capitalismo contemporáneo, iniciado en los albores de la industrialización y asociado con los cambios en las formas de producción, la acción colectiva de los trabajadores y la inicial identificación del asunto como un problema de salud pública, entre otros factores (Berg et al., 2014; OIT, 2018; Burchell et al., 2024).

1.2 ¿Cuándo se trabaja? Desestructuración de la jornada y soberanía del tiempo

La evolución histórica recién descrita derivó en una forma de organización del trabajo bajo la cual los trabajadores se comprometían a trabajar una cantidad fija de horas, distribuida en

³ Convenio sobre las horas de trabajo (comercio y oficinas), 1930 (N° 30).

⁴ Convenio sobre las cuarenta horas, 1935 (N° 47)

⁵ Existen numerosos instrumentos adoptados por la OIT relativos a esta materia. En ellos se pueden encontrar cuestiones vinculadas al descanso semanal (Convenio N°14 para industria y N°106 para comercio y oficinas), el trabajo nocturno de mujeres (N°89) y las vacaciones pagadas (N°132). Una enumeración extensa de las Recomendaciones, Protocolos y Convenios de la OIT vinculadas a la temática puede consultarse en Vega Ruiz (2020).



días y horarios precisamente establecidos y poco sujetos a la variación. Esa estructuración del tiempo de trabajo se describe en la actualidad como jornada laboral “típica” o “estándar” (OIT, 2023) y suele asociarse con una remuneración también relativamente estable.

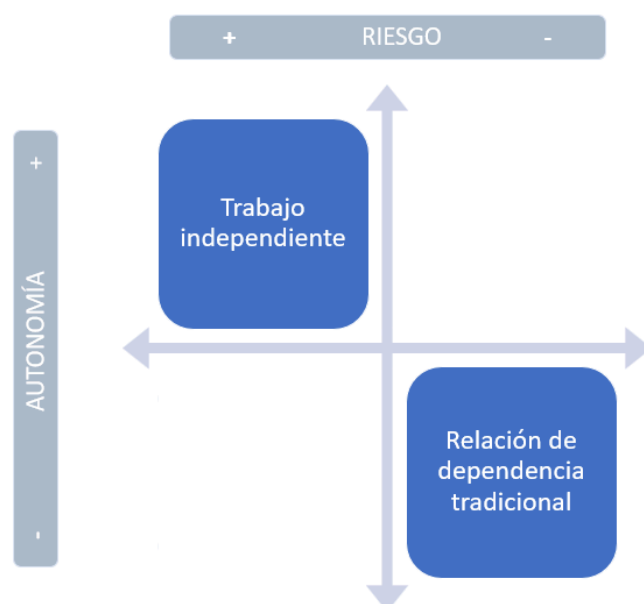
La institucionalización de esa modalidad puede ser entendida como el resultado de la clásica organización dicotómica del trabajo (OIT, 1993). En ella se distinguen empleados bajo relación de dependencia (asalariados) de independientes (empleadores, en caso de contratar empleados; y cuentapropistas, en caso de no hacerlo).

En este esquema, los asalariados ceden el gobierno y el control operacional del proceso de trabajo a los empleadores, poniéndose a disposición de ellos durante el tiempo de duración de la jornada. A cambio eluden, al menos parcialmente, el riesgo económico de la unidad productiva en la que trabajan, dado que su ingreso (el salario) queda menos asociado al desempeño de las empresas que los emplean. Por oposición, los empleadores (del mismo modo que los trabajadores por cuenta propia) concentran el gobierno y las decisiones sobre la organización del trabajo y, en simultáneo, asumen el riesgo económico dado que sus beneficios sí se encuentran directamente relacionados con el desempeño de la unidad productiva.

Este acuerdo institucional entre capital y trabajo, que implica un *trade-off* entre gobierno del proceso de trabajo (autonomía) y riesgo económico, se corresponde directamente con una jornada caracterizada por una duración y unos límites precisamente definidos: la jornada estándar.



Diagrama 1. Riesgo y autonomía en la organización del trabajo I/III



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, este esquema comenzó a descomponerse durante la segunda mitad del siglo XX como consecuencia de un conjunto de transformaciones económicas y sociales.

La organización de la producción en cadenas globales de valor tuvo particular incidencia en estos cambios. Estos sistemas exigieron la coordinación a gran escala de trabajadores localizados en distintas regiones del planeta, muchas veces involucrados en sistemas *just-in-time* orientados a flexibilizar la organización de la producción para permitir su rápida adaptación a las necesidades de la demanda. Estas modalidades demandaron turnos discontinuos, esperas en la asignación de trabajo, disponibilidad para responder fuera de la jornada, turnos diurnos y nocturnos en favor de la operación 24/7, entre otras alternativas (Rubery et al., 2023). En ese marco, la jornada laboral estándar se presentó como



un elemento de rigidez que condicionaba el despliegue de estas formas de organización de la producción.

El crecimiento de los servicios en la economía fue un fenómeno que apuntó también en la misma dirección. La sensibilidad de muchas de sus actividades ante las variaciones de la demanda (durante el día, la semana o por su propio carácter estacional) y la posibilidad de atención ininterrumpida (24/7) explican la importancia que para este sector pueden tener las jornadas a tiempo parcial, los turnos rotativos u otras modalidades distintas de la jornada estándar (Rubery et al., 2023; Burchell et al., 2024).

Más recientemente, el desarrollo tecnológico permitió ajustar la oferta de bienes y servicios a la demanda, de manera permanente, sistemática y, en algunos casos, inmediata (Berg et al., 2014).

El avance de la inteligencia artificial y el desarrollo de la gestión algorítmica del proceso de trabajo (Baiooco et al., 2022) permitieron, particularmente en la economía de plataformas, una mayor eficiencia en la toma de decisiones gerenciales en cuanto a la asignación de tareas, y el monitoreo, seguimiento, evaluación y disciplinamiento de los trabajadores. En este nuevo modelo, los empleadores adquieren el tiempo de trabajo en unidades reducidas—un “tiempo de trabajo atomizado”—mientras que los trabajadores deben estar en constante disponibilidad, siendo remunerados únicamente por el tiempo durante el que se les asigna trabajo y no por el que se ponen a disposición del empleador (Piasna, 2024). Así se reduce progresivamente el conjunto de tareas consideradas como trabajo remunerado, mientras se amplía el tiempo dedicado a actividades necesarias



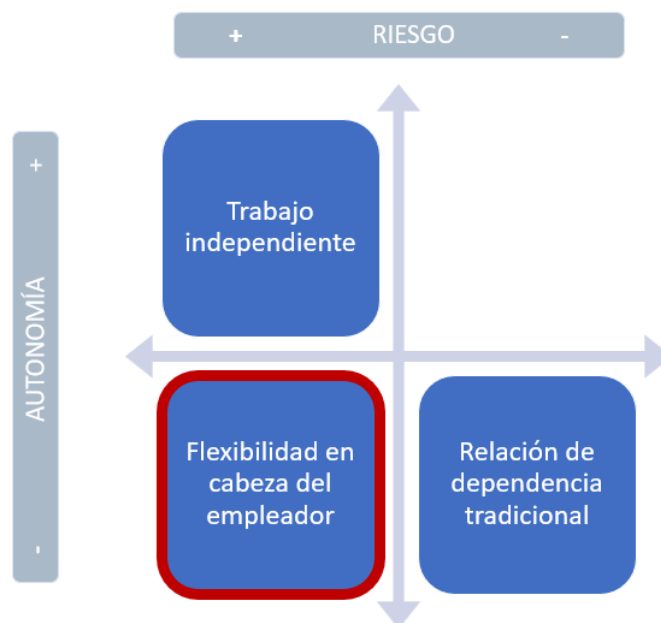
para trabajar, pero no reconocidas ni pagadas. Sintetizando este fenómeno, Burchell et al. (2024) afirman:

“La experiencia de ‘no trabajar’ mientras se está en el trabajo no es nueva, pero no recibir paga por esos períodos en los que no se realiza trabajo constituye una desviación muy significativa respecto de la relación de empleo típica o estándar” (p. 15).

De esta manera, el capital buscó aumentar los niveles de producción (operación 24/7), mejorar la eficiencia (segmentación productiva y especialización) y reducir costos (deslocalización / tercerización por costos). Mientras preservó el gobierno del proceso de trabajo, logró transferir parte del riesgo económico a los trabajadores, quienes comenzaron a trabajar en jornadas no organizadas bajo la modalidad estándar sino según las necesidades cambiantes de la producción y con ingresos que dejaron de ser fijos y quedaron más asociados al ciclo económico.



Diagrama 2. Riesgo y autonomía en la organización del trabajo II/III



Fuente: elaboración propia

En paralelo a estos cambios impulsados por el capital, tuvieron lugar algunas transformaciones sociales que también contribuyeron a la reconfiguración y la pérdida de protagonismo de la jornada de trabajo estándar.

En primer lugar, comenzó a transmutarse el modelo familiar tradicional de las sociedades occidentales, caracterizado por una división sexual del trabajo con un trabajador proveedor masculino a tiempo completo y una mujer a cargo de las tareas domésticas y de cuidado.

A partir de las últimas décadas del siglo XX tuvo lugar una paulatina y sostenida incorporación de mujeres al trabajo remunerado, que modificó sustancialmente y en apenas unas pocas décadas esa organización que llevaba siglos inalterada. Esos nuevos mercados de trabajo -con brechas de género marcadas, pero con un crecimiento sin precedentes de la participación



femenina- impulsaron nuevas formas de organizar las dinámicas familiares y las responsabilidades de cuidado. En ese contexto, las jornadas laborales alternativas al esquema tradicional aparecieron en muchos casos como una posibilidad para compatibilizar las responsabilidades laborales con el sostenimiento de la vida familiar (Chung, 2022).

A su vez, otros grupos sociales fueron encontrando motivaciones para organizar sus jornadas de trabajo de una manera más flexible que la del modelo tradicional. Entre ellos, estudiantes con deseos de extender sus trayectorias educativas; habitantes de grandes urbes, sobre todo las de aquellas con déficits marcados en materia de transporte, que buscan reducir el tiempo dedicado a los traslados; trabajadores precarizados, cuya ocupación principal no les alcanza para satisfacer sus necesidades y precisan de un ingreso adicional; jubilados que necesitan complementar los ingresos que perciben de los sistemas de protección social.

Con la pandemia del COVID-19 se resignificó, especialmente entre la población joven, el valor del tiempo de trabajo, asociado al deseo de mayor autonomía y equilibrio entre la vida laboral y personal (Berg et al., 2014; Chung, 2022; Rubery et al., 2023; Solano et al., 2025). Esta tendencia expresa, en muchos casos, una aspiración genuina por redefinir las fronteras entre trabajo y vida personal. Si bien en ciertos contextos puede surgir como una respuesta a la precariedad o derivar en dinámicas de autoexplotación (Chung, 2022), su expansión revela un cambio cultural profundo: la soberanía sobre el tiempo se consolida como un valor activo, consciente y cada vez más prioritario en las aspiraciones laborales contemporáneas (Diana Menéndez et al., 2024; Solano et al., 2025).



Como consecuencia de estos procesos, impulsados tanto por las transformaciones en la organización de la producción como por cambios a nivel social, proliferaron distintas modalidades de organización del trabajo que se diferenciaron de la jornada estándar. Según la OIT (2023), estas modalidades podrían clasificarse del siguiente modo.

- *Semana de trabajo estándar:* se trata de un número fijo de horas de trabajo durante un número fijo de días; generalmente, de lunes a viernes, o de lunes a sábado si la semana laboral es de seis días. Como señalamos, es la manera más común de organizar el tiempo de trabajo desde los primeros convenios de la OIT, que fijaron la jornada laboral de 8 horas.
- *Trabajo por turnos:* consiste en el reemplazo consecutivo de los trabajadores en el lugar de trabajo, logrando que la operación se sostenga hasta 24 horas los 7 días de la semana. Se reconocen dos modos de organización bajo esta categoría, según si un grupo de personas trabaja siempre en la misma franja horaria (turnos fijos), o si los turnos varían regularmente en el tiempo (turnos rotativos). Asimismo, el trabajo por turnos incluye como subcategoría de análisis la de los turnos en horas atípicas (nocturnas).
- *Trabajo a tiempo parcial:* según la definición establecida por el convenio N°175 de la OIT, es la situación en la que la actividad laboral tiene una duración normal inferior a la de los trabajadores a tiempo completo. Normalmente, las definiciones estadísticas establecen que la jornada a tiempo parcial es la que tiene una duración inferior a las 35 horas semanales.



- ❖ *Semana de trabajo muy corta y modalidades “a pedido”*: esta tipología específica se caracteriza por jornadas inferiores a las 15 o 20 horas de trabajo por semana. Suele adoptar la modalidad de trabajo “a pedido” en la que los trabajadores están disponibles para que se los convoque en ciertos momentos específicos, pudiendo tener un mínimo de horas semanales garantizadas o no tenerlo, como en el caso de los “contratos de cero horas”. Esta modalidad es típica de la economía de plataformas.
- *Flexibilidad horaria u horarios flexibles, incluida la cuenta corriente del tiempo de trabajo*: bajo esta forma de organización, los horarios de trabajo son flexibles. En algunos casos, puede definirse un horario central que debe ser cubierto y se mantiene la flexibilidad sobre el resto de las horas a cumplimentar. En los sistemas de cuenta corriente (en Argentina frecuentemente denominados “banco de horas”), los trabajadores acumulan créditos o débitos de horas trabajadas durante un determinado período de cálculo, que puede ir desde varios meses hasta un año.
- *Semana de trabajo comprimida*: consiste en concentrar el mismo número de horas de trabajo en menos días a la semana, generando jornadas más largas por día (pero no por semana). Es el caso de la semana comprimida “4x3”.
- *Sistema de promediación de horas*: esta forma de organización permite fluctuaciones en las horas de trabajo diarias y semanales (dentro de ciertos límites legales), sosteniendo la exigencia de que, en un período determinado,



como por ejemplo un mes, las horas de trabajo semanales tengan un promedio especificado.

Tal como sugiere Messenger (2018), las modalidades flexibles de organización de la jornada de trabajo pueden distinguirse según estén “orientados al empleador” u “orientadas al trabajador”.

En el primero de los casos, la jornada puede extenderse durante momentos inconvenientes para los trabajadores (horarios nocturnos o durante fines de semana y feriados); puede ser variable (tanto en la duración como en el momento de inicio y finalización); imprevisible, si los cambios no son avisados por los empleadores con suficiente anticipación; y puede no tener una garantía de horas mínimas (por lo tanto, de una remuneración mínima). En esos casos, en los que la organización del trabajo se asocia exclusivamente a las necesidades del capital, los trabajadores sufren perjuicios en materia salarial, en su salud y en la posibilidad de conciliar el trabajo y la vida personal (Messenger, 2018).

Sin embargo, la flexibilidad de la jornada puede estar orientada a las necesidades de los trabajadores. Pueden ser ellos quienes decidan -total o parcialmente- el momento en el que desempeñan sus tareas. Estos esquemas aportan mejoras en su bienestar y en su capacidad de conciliar la actividad laboral con la vida privada. Esto es lo que la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo de la OIT definió como “soberanía sobre el tiempo” (OIT, 2019a), concepto que analizaremos a continuación.



2. Soberanía del tiempo de trabajo: fundamentación conceptual y situación a nivel internacional

Como afirmamos previamente, la jornada de trabajo tradicional o estándar surgió como un mecanismo de protección en los inicios de la industrialización y sigue cumpliendo una función similar en la actualidad frente a las modalidades más recientes de organización flexible como los contratos de cero horas o los bancos de horas.

Sin embargo, como también referimos, esa modalidad perdió atractivo para muchos trabajadores, que desean mayor autonomía y mayor capacidad para decidir sobre sus propios horarios. Esa búsqueda es, en definitiva, la de una flexibilidad de las jornadas de trabajo no decidida y organizada por el capital sino por ellos mismos. Esto es la soberanía sobre el tiempo, la posibilidad de que los trabajadores tengan al menos algún grado de potestad en torno a la definición de cuándo trabajar y de cómo distribuir las horas de trabajo durante el día (Vega Ruiz, 2020; Rodríguez Rodríguez, 2022). Y que esa opción no suponga asumir los riesgos económicos que el capital transfiere a los trabajadores en las modalidades flexibles de jornada organizadas por los empleadores, ni renunciar al conjunto de los derechos laborales reconocidos en los marcos normativos.

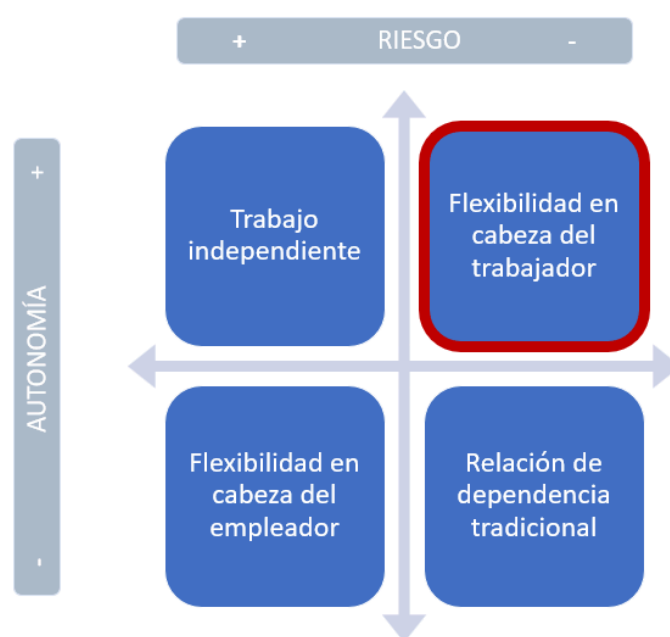
Ese fue el llamado que hizo la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo de la OIT en el informe “Trabajar para un futuro más prometedor”, cuando planteó:

“Ampliar la soberanía sobre el tiempo. Los trabajadores necesitan una mayor autonomía sobre su tiempo de trabajo, sin dejar de satisfacer las necesidades de la empresa. Aprovechar la tecnología para ampliar las



oportunidades y conciliar la vida profesional con la vida personal puede ayudarles a alcanzar este objetivo y encarar las presiones derivadas de la difuminación de la línea divisoria entre el tiempo de trabajo y el tiempo privado. Será preciso perseverar en los esfuerzos encaminados a aplicar límites máximos al tiempo de trabajo además de medidas para mejorar la productividad, así como un mínimo de horas de trabajo garantizadas que genere opciones reales de flexibilidad y control sobre los horarios de trabajo.” (OIT, 2019a, p.14).⁶

Diagrama 3. Riesgo y autonomía en la organización del trabajo III/III



Fuente: elaboración propia

⁶ A pesar de que estos lineamientos en torno a la soberanía del tiempo no alcanzaron a plasmarse en la posterior “Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo”, constituyeron un precedente muy relevante en tanto sentaron fundamentos precisos para avanzar en la materia (Vega Ruiz, 2020).



Según la literatura, la posibilidad de ampliar la soberanía del tiempo de trabajo tiene efectos positivos para los trabajadores. Distintos estudios destacan que promueve una mejora en su bienestar, en la satisfacción con el trabajo, en el balance entre trabajo y vida personal, y en la disposición para realizar tareas de cuidado, elemento especialmente relevante en contextos de falta de acceso a servicios para cubrir esta necesidad (Messenger, 2018; Chung, 2022; OIT, 2023; Rubery et al., 2023; Chung, 2024).

En simultáneo, esta posibilidad también puede contribuir a reducir las brechas de género en el mundo del trabajo al favorecer la continuidad laboral de las mujeres, especialmente en circunstancias como la maternidad o el cuidado de personas dependientes (OIT, 2018; Chung, 2024).

Los acuerdos de esta naturaleza también pueden traer beneficios para los empleadores en tanto promueven mayor compromiso de los trabajadores, menores niveles de ausentismo, menos rotación laboral y, consecuentemente, mayor productividad (Messenger, 2018; OIT, 2023). De hecho, muchas empresas utilizan acuerdos flexibles del tiempo de trabajo como parte de las estrategias de recursos humanos orientadas a mejorar su desempeño (Chung, 2022).

Sin embargo, estos esquemas no están exentos de riesgos. En primer lugar, una implementación inadecuada y ajena al espíritu del concepto de soberanía del tiempo podría derivar en que los acuerdos flexibles difuminen los límites de la actividad laboral y la actividad privada, promoviendo una suerte de disposición total de los trabajadores para con su trabajo (Chung, 2022; OIT, 2023). A su vez, los acuerdos flexibles pueden reproducir y ampliar las



desigualdades sociales, considerando que suelen concentrarse en trabajadores con mayor calificación o en posiciones jerárquicas más altas (Chung, 2022, 2024). Y también pueden reforzar (en lugar de reducir) las brechas de género, atendiendo a la posibilidad de que las mujeres usen los acuerdos flexibles para realizar tareas de cuidado y los varones, para otro tipo de actividades (OIT, 2023; Chung, 2024). Por eso, la implementación de estas modalidades debe considerar estos riesgos para que no terminen suponiendo una acentuación de los problemas que se pretende resolver.

Ahora bien, los esquemas de soberanía del tiempo son cada vez menos una excepción en los sistemas de relaciones laborales, sobre todo en los países de altos ingresos. Según la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS 2024), en la Unión Europea el 33% de los trabajadores bajo relación de dependencia tienen algún nivel de control sobre su tiempo de trabajo. Se distinguen en ese universo quienes determinan enteramente su jornada (6% del total), quienes pueden adaptar sus horarios dentro de ciertos límites (19%) y quienes eligen entre distintas opciones de horarios definidas por la empresa en la que trabajan (10%)⁷.

Esta realidad está siendo acompañada e impulsada por distintas legislaciones que habilitaron la posibilidad de que los trabajadores dispongan de mayores niveles de control sobre su jornada. Aunque en muchos de estos casos esa alternativa fue circunscripta a determinadas situaciones, tales como la necesidad de atender a situaciones de cuidado, o sobre todo en Latinoamérica, a quienes realizan teletrabajo.

⁷ Datos de la European Working Conditions Survey (EWCS 2024). Disponibles en <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024>



En el año 2003 entró en vigencia en el Reino Unido (un sistema altamente desregulado en relación con la jornada de trabajo), un conjunto de normas que consagraban el derecho a solicitar formas flexibles de trabajo a trabajadores con responsabilidades de cuidado, posibilidad que años más tarde se amplió al conjunto. Por su parte, Australia hizo lo propio en 2009, Países Bajos en 2016, España en 2019 y Finlandia en 2020.

En 2019 se aprobó en el ámbito europeo una directiva que estableció el derecho a solicitar fórmulas flexibles para trabajadores con responsabilidades de cuidado, obligando a avanzar en el reconocimiento de esa modalidad a todos los países miembro de la Unión Europea que no lo habían hecho hasta ese entonces.

A su vez, distintos países en Latinoamérica han avanzado en la misma dirección (Marinakis, 2022). Argentina en particular incluyó en su ley de teletrabajo la posibilidad de coordinar la interrupción esporádica de la jornada por tareas de cuidado, aunque la circunscribió a los casos en los que los empleadores no abonan compensaciones por gastos vinculados a esa responsabilidad.

En el cuadro a continuación se sintetizan algunas de los principales instrumentos relevados.



Tabla 1. Selección de normas que consagran el derecho a la soberanía del tiempo de trabajo

AÑO	PAÍS O REGIÓN	ÁMBITO DE APLICACIÓN	DERECHOS	EXIGIBILIDAD
2003 2007 2014 2024	Reino Unido	Todos los trabajadores (entre 2003 y 2014 se restringía a trabajadores con responsabilidades de cuidado) desde el primer día de trabajo	Los trabajadores pueden solicitar distintas modalidades flexibles: jornada a tiempo parcial, semana de trabajo comprimida, acumulación de horas anuales o <i>flexitime</i> , que consiste en la capacidad de elegir cuándo empezar y cuándo terminar la jornada, manteniendo fijas una determinada cantidad de horas centrales.	Los trabajadores pueden presentar hasta 2 solicitudes en 12 meses continuos. Los empleadores deben responder dentro de los 2 meses. Los empleadores pueden rechazar la solicitud si existió una negociación (<i>consultation</i>) con el empleado y solo si se da alguna de las 9 causas explicitadas en la ley (incremento en los costos, incapacidad para reorganizar el trabajo entre el personal existente o contratar nuevo personal, perjuicios sobre la capacidad de satisfacer la demanda, cantidad insuficiente de trabajo, impactos negativos en la operación o la calidad, entre otros). Los trabajadores pueden recurrir a la justicia laboral. Los jueces que encuentren que la queja está bien fundada podrán emitir una orden de reconsideración o imponer una compensación económica a favor del trabajador.
2009 2013 2018	Australia	Trabajadores con responsabilidades de cuidado, mayores de 55 años de edad o con alguna discapacidad	Consagra derecho de los trabajadores a solicitar cambios en su organización del tiempo de trabajo (cantidad de horas y horarios), cuando sea necesario para facilitar las tareas de cuidado.	Los empleadores tienen un plazo de 21 días para dar una respuesta a las solicitudes de los trabajadores. Los empleadores pueden rechazar la solicitud si promovieron negociaciones con la contraparte y ofrecieron opciones alternativas. Se definen los 5 motivos bajo los cuales puede ser rechazada (mayores costos, caídas de productividad, peor respuesta a la demanda de los clientes, imposibilidad o dificultad para acomodar los horarios de los demás trabajadores). Ante una disputa entre las partes ante negativa del empleador o incumplimiento del plazo, la <i>Fair Work Commission</i> puede intervenir, ya sea promoviendo un posible acuerdo (conciliación) o como árbitro. Las partes pueden nombrar representantes ante la FWC. En última instancia, la FWC puede ordenar que se garantice el pedido del trabajador.
2016	Países Bajos	Todos los trabajadores desde la semana 26 de trabajo	Otorga a los trabajadores la posibilidad de solicitar cambios en la jornada laboral (horarios, ajuste de las horas semanales o en otro período).	Los trabajadores pueden presentar una solicitud por año. Debe presentarse al menos con 2 meses de antelación a su entrada en vigencia, mientras que los empleadores deben responder hasta un mes antes de dicha fecha (ante incumplimiento en el plazo, se da por aceptada la propuesta del trabajador). Los empleadores que rechacen la negativa deben hacerlo en base a un listado de motivos definidos por la norma (problemas graves para la operación, dificultades financieras, organizativas, técnicas o de seguridad). Además, deben revisar la solicitud junto con el trabajador, aunque la ley no explicita la obligatoriedad de brindar una alternativa. Se otorga el derecho a que los trabajadores disputen judicialmente ante un rechazo de su solicitud y, en caso de resolución favorable, se pueda obligar a empleadores a cumplir con la solicitud.
2019	Unión Europea	Trabajadores con responsabilidades de cuidado desde los 6 meses de antigüedad en el trabajo	Obliga a los Estados a promover las medidas para que los trabajadores con responsabilidades de cuidado tengan derecho a solicitar fórmulas de trabajo flexible.	Los empleadores deben responder las solicitudes "en un plazo razonable". Además, deben fundamentar la denegación o postergación de estas solicitudes, aunque no se establecen razones predeterminadas en la norma.
2019 2023	España	Trabajadores con responsabilidades de cuidado	Consagra el derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral.	Los empleadores tienen 15 días para evaluar la solicitud. Pasado ese plazo, la aceptación es automática. La empresa puede presentar una propuesta alternativa que posibilite las necesidades de conciliación de la persona trabajadora o denegar la petición, fundamentando las razones de la decisión (criterio abierto, no se establece una enumeración de motivos).



2020	Finlandia	Todos los trabajadores, excepto aquellos cuya jornada no es controlada por el empleador (cargos directivos)	Establece el derecho de los trabajadores a solicitar acuerdos flexibles del tiempo de trabajo, permitiendo cambiar su jornada hasta 4 horas (al inicio, inmediatamente al final, o luego de su jornada de forma no continua). Además, permite a los trabajadores acumular hasta 60 hs en cuatro meses y usarlas como compensación de jornadas más breves o días libres. Ambas dimensiones coexisten en el mismo régimen, pero no necesariamente se activan simultáneamente. Por su parte, también establece el derecho a solicitar <i>flexitime</i> , que consiste en un acuerdo en el cual el trabajador decide cómo distribuir por lo menos el 50% de las horas de trabajo. En este caso, solamente se acuerdan los días laborables y de descanso; eventualmente se puede pactar un cierto horario fijo en la semana en el cual el trabajador se compromete a trabajar (por ejemplo, reuniones fijas semanales). Estos esquemas no pueden superar un promedio de 40 hs mensuales de trabajo en un período de 4 meses.	La ley no menciona explícitamente el procedimiento para la presentación de la solicitud, o los plazos y formas de rechazo por parte de los empleadores. Surge del texto normativo que se trata de un acuerdo entre partes, es decir que los trabajadores cuentan con el derecho a solicitar un acuerdo flexible. Los límites máximos de horas a acumular y el período de referencia para el cálculo pueden ser modificados mediante la negociación colectiva.
2020	Chile	Trabajadores que realizan teletrabajo	Permite a las partes pactar que el trabajador distribuya libremente su jornada en los horarios más convenientes, siempre que se respeten los máximos diarios y semanales.	Se trata de una modalidad contractual que las partes pueden pactar (tanto para una nueva relación como para una ya existente), por lo tanto, no establece obligatoriedad para los empleadores.
2023		Trabajadores con responsabilidades de cuidado	Brinda el derecho a solicitar cambios en la jornada laboral durante el receso escolar de los niños. Los cambios pueden consistir en modificación de turnos o en la distribución de las horas diarias o semanales.	Los empleadores deben dar una respuesta en 10 días luego de la solicitud, pudiendo rechazar la propuesta (con fundamentos) o sugerir una opción alternativa. Ante incumplimiento en el plazo o falta de justificación, se puede recurrir a la Dirección del Trabajo, que puede fiscalizar e imponer multas.
2021	Argentina	Trabajadores con responsabilidades de cuidado que realizan teletrabajo	Establece que el trabajador puede coordinar con el empleador interrupciones esporádicas en la jornada de trabajo para cumplir con tareas de cuidado, que deben ser luego debidamente compensadas. Esta posibilidad no se habilita cuando el empleador abona compensaciones relativas a gastos por tareas de cuidado.	Se trata de una modalidad contractual que las partes pueden pactar (tanto para una nueva relación como para una ya existente), por lo tanto, no establece obligatoriedad para los empleadores.
2021	Paraguay	Trabajadores que realizan teletrabajo	Establece que las partes puedan establecer una distribución flexible de la jornada laboral, dentro de los límites impuestos por los máximos diarios y semanales.	Se trata de una modalidad que las partes pueden pactar (tanto para una nueva relación como para una ya existente), por lo tanto, no establece obligatoriedad para los empleadores.
2021	Uruguay	Trabajadores que realizan teletrabajo	Permite al teletrabajador distribuir su jornada libremente en los horarios que mejor se adapten a sus necesidades. No es posible superar los límites máximos de horas semanales, mientras que las horas diarias en exceso se compensan como descanso en otro día de la misma semana.	Se trata de una modalidad contractual que las partes pueden pactar (tanto para una nueva relación como para una ya existente), por lo tanto, no establece obligatoriedad para los empleadores. Una vez establecida la modalidad de teletrabajo, se otorga libertad al trabajador para organizar su jornada.
2022	Brasil	Trabajadores con responsabilidades de cuidado	Establece la posibilidad de solicitar medidas de flexibilización del régimen de trabajo, en lo concerniente a: jornada a tiempo parcial, banco de horas, jornada extendida de 12 hs y 36 hs de descanso, horarios de entrada y salida flexibles, anticipo de vacaciones individuales.	La ley se refiere a una "prioridad" de los trabajadores para realizar la solicitud. Los acuerdos deben implementarse por acuerdo individual, colectivo o por convenio colectivo de trabajo. Ante la falta de una definición explícita, en caso de controversia se resolverá ante la justicia laboral.
2023 2025	Colombia	Trabajadores con responsabilidades de cuidado (hasta 2023 se restringía a cuidado de familiares con discapacidad).	Otorga el derecho a acordar la flexibilidad horaria o teletrabajo. También se habilita la posibilidad de pactar jornadas diarias de extensión variable, siempre que se respete el máximo de 42 hs semanales y un día de descanso (puede o no ser el domingo).	La norma no establece la aceptación automática de la solicitud, que procederá "siempre que el tipo de trabajo lo permita", en acuerdo con el empleador. Los empleadores deben evaluar los pedidos y responder dentro de los 15 días hábiles. Pueden rechazarla con justificación o proponer una alternativa.

Fuente: elaboración propia



Del análisis normativo es posible identificar ciertos niveles de heterogeneidad entre los instrumentos de cada país. La mayoría de las normas circunscriben su ámbito de aplicación a ciertos grupos, típicamente aquellos con responsabilidades de cuidado o a quienes trabajan de manera remota. Suelen incluir la posibilidad de solicitar otras modalidades de organización de la jornada o incluso de realizar teletrabajo. La mayoría determina que la posibilidad de definir un esquema de organización de este tipo debe iniciarse con una solicitud del trabajador al empleador, y varían en sus niveles de exigibilidad, es decir, en las condiciones que fijan a los empleadores para desestimar las solicitudes. Algunas son precisas y taxativas en la determinación de los motivos por los cuales las empresas pueden denegarlas e incluso habilitan la insistencia por vía judicial o administrativa. Y otras no fijan ningún tipo de condicionamientos ni requerimientos a la posibilidad de que rechacen el pedido de los trabajadores.

3. Soberanía del tiempo en Argentina: actualidad y perspectivas para su ampliación

La ampliación de la soberanía del tiempo de trabajo entre los trabajadores bajo relación de dependencia en Argentina tiene un obstáculo normativo en la Ley de Contrato de Trabajo (N° 20.744).

En efecto, la posibilidad de que los trabajadores tengan mayores niveles de autonomía para organizar sus jornadas entra en tensión con las facultades de organización y dirección de la empresa (artículos 64° y 65°), que son potestad del empleador. Y con la definición y organización de la jornada de trabajo (artículo 197°), que también recae sobre el empleador:



“Se entiende por jornada de trabajo todo el tiempo durante el cual el trabajador esté a disposición del empleador en tanto no pueda disponer de su actividad en beneficio propio (...) La distribución de las horas de trabajo será facultad privativa del empleador.”

Entonces, según la ley nacional, la jornada de trabajo es el período durante el cual el trabajador se pone a disposición del empleador, quien tiene la potestad exclusiva de determinar cómo se distribuyen las horas de trabajo. Por eso, una modificación de este esquema requeriría una revisión de la regulación normativa, que defina un entorno preciso sobre el que la negociación colectiva pueda avanzar con más determinación.

A pesar de esta situación, existe en nuestro país un conjunto de trabajadores que cuenta con la capacidad para decidir de manera parcial o total cómo organizar sus jornadas. En efecto, la ausencia de un marco legal acorde no impide que se celebren acuerdos que reconocen cierta autonomía a los trabajadores para organizar sus jornadas.

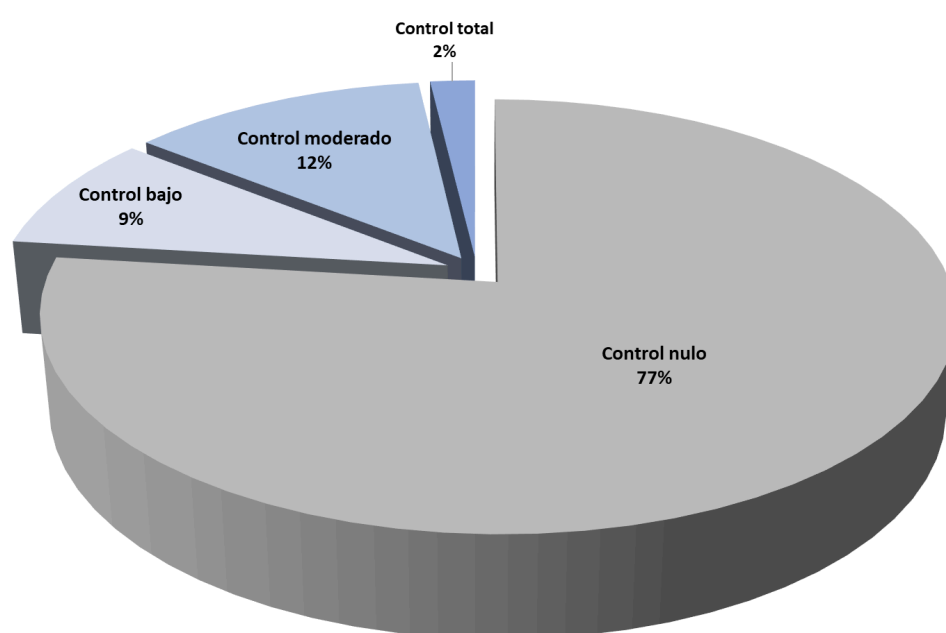
Según la Encuesta nacional a trabajadores sobre Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad (ECETSS) del año 2018, el 23% de los asalariados registrados del sector privado tiene algún nivel de control sobre sus horarios de trabajo. En este universo se distinguen aquellos que tienen la posibilidad de elegir entre distintos horarios fijos que define la empresa (9% del total, considerados aquí como quienes tienen control bajo sobre la jornada); aquellos que pueden adaptar sus horas de trabajo dentro de ciertos límites (12%, considerados como con control moderado) y quienes determinan enteramente su jornada (2%, con control



total).⁸ Por oposición, el 77% no tiene ningún tipo de control de sus horarios de trabajo dado que realiza su jornada de trabajo en un horario fijo.

Esto evidencia que, incluso antes de la pandemia, había una porción de trabajadores que se caracterizaba por poseer ciertos niveles de control o soberanía sobre su tiempo de trabajo.

Gráfico 1. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de los horarios de trabajo por parte del trabajador



Fuente: elaboración propia en base a ECETSS

⁸ La ECETSS (2018) es el último relevamiento disponible para llevar a cabo un análisis de las características del que aquí realizamos. Es una encuesta a trabajadores que indaga en distintas dimensiones del trabajo tales como condiciones laborales, tiempo y organización del trabajo, relaciones laborales, etc.

Fue realizada en el año 2018, es decir, antes de la pandemia y de las transformaciones en el trabajo que advinieron durante y luego de ese fenómeno. Sin embargo, sirve como un primer panorama para evaluar una serie de indicadores que no han sido contemplados en relevamientos posteriores.

En el análisis realizado en este documento se incluyen como asalariados registrados del sector privado a aquellos que se desempeñan en empresas, es decir, se excluye al trabajo en casas particulares, actividad que presenta características específicas en relación con las dinámicas aquí evaluadas



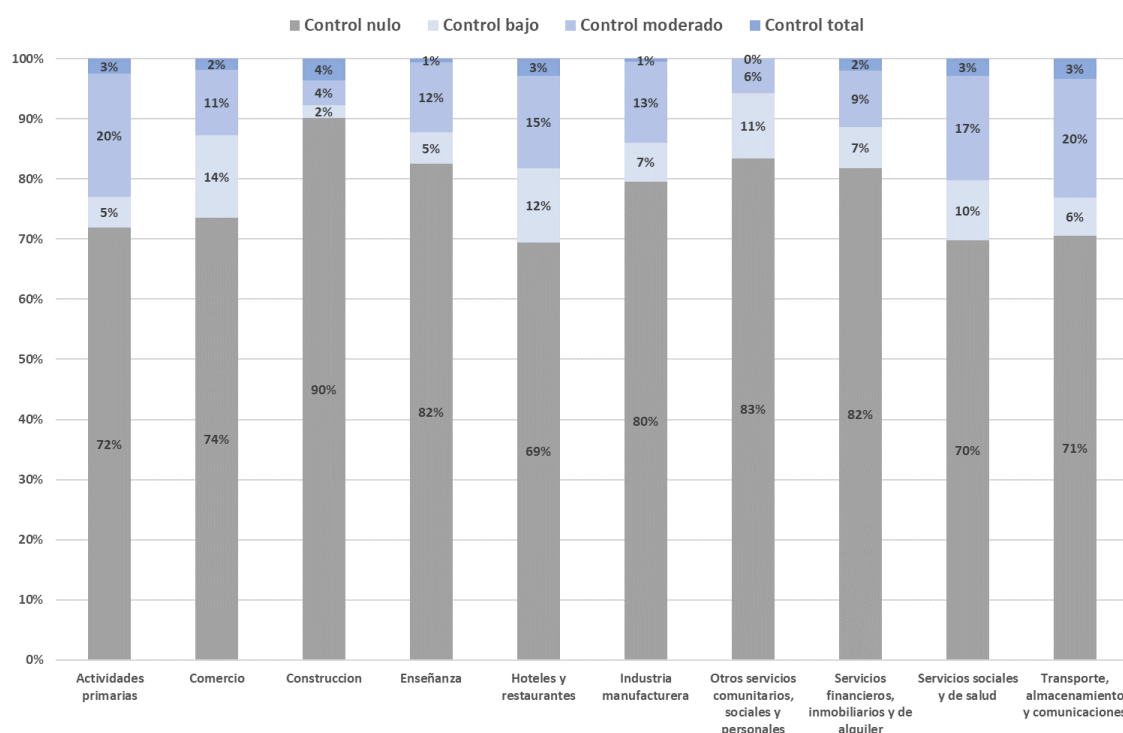
Los sectores de actividad en los que los trabajadores tienen mayores niveles de control sobre sus horarios son transporte, almacenamiento y comunicaciones, y actividades primarias. Si bien no hay información a nivel de ocupaciones, es posible inferir que entre los puestos de trabajo que pueden tener este tipo de esquemas se encuentran los de pequeños transportistas o distribuidores, técnicos de campo en el área de comunicaciones y trabajadores de calificación técnica o profesional en actividades primarias, entre otros.

También tienen cierto grado de soberanía sobre su tiempo los trabajadores de los servicios sociales y de salud y del sector de hoteles y restaurantes, aunque en ellos tienen un peso especialmente relevante los acuerdos de bajo nivel de control, es decir, aquellos en los cuales los trabajadores eligen entre horarios fijos definidos por la empresa. Esta situación se corresponde con la realidad de este tipo de actividades, organizadas en muchos casos en guardias o turnos fijos, y en donde se habilita la posibilidad de que los trabajadores opten entre las distintas alternativas que define el empleador.

En el área de salud también pueden identificarse ocupaciones con mayor nivel de control del tiempo, tales como profesionales de la salud especializados o que trabajan en consultorios externos a los hospitales (médicos, psicólogos, etc.), investigadores o trabajadores sociales con capacidad para organizar sus visitas.



Gráfico 2. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de los horarios de trabajo por parte del trabajador y sector de actividad

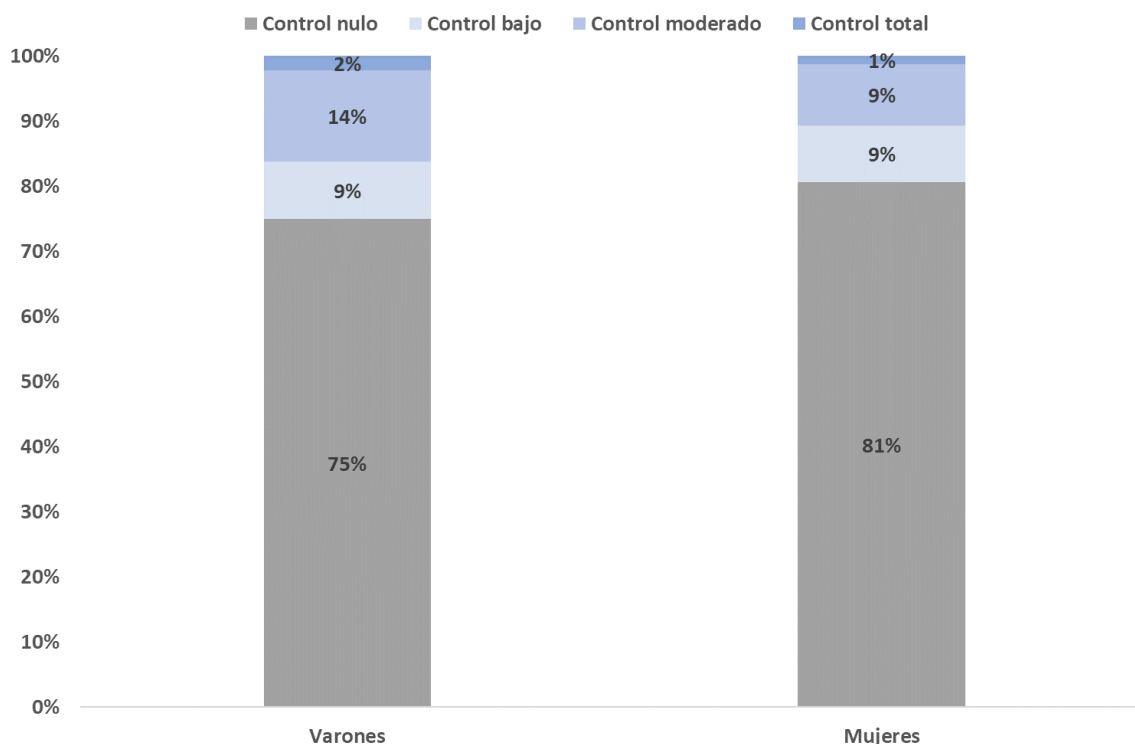


Fuente: elaboración propia en base a ECETSS

Si se analiza la situación por sexo, se observa que entre los varones hay una proporción levemente mayor que entre las mujeres de arreglos de trabajo con control sobre el tiempo. En simultáneo, no se observan diferencias sustanciales según la edad de los trabajadores.



Gráfico 3. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de los horarios de trabajo por parte del trabajador y sexo

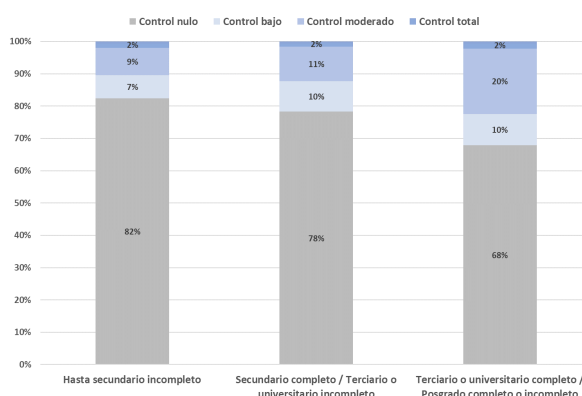


Fuente: elaboración propia en base a ECETSS

Por otro lado, se identifica una clara correlación de los arreglos con soberanía del tiempo en relación con el nivel educativo, la calificación y el tipo de tarea realizada. En efecto, a mayor nivel educativo y mayor calificación de la tarea, se registran mayor cantidad de acuerdos de este tipo. A su vez, las tareas de dirección son, junto con las propias de la actividad agrícola (de calificación media o alta), las que más registran estos esquemas.

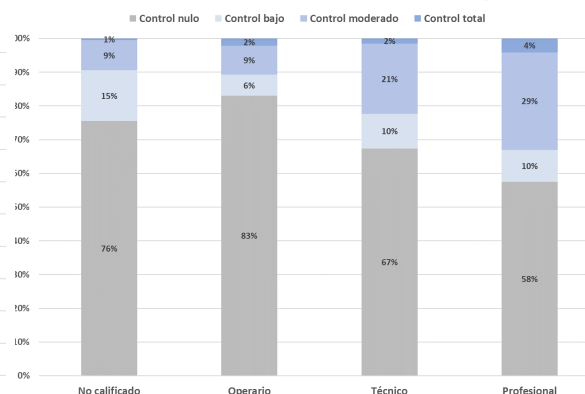


G4. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de horarios de trabajo por parte del trabajador y nivel educativo



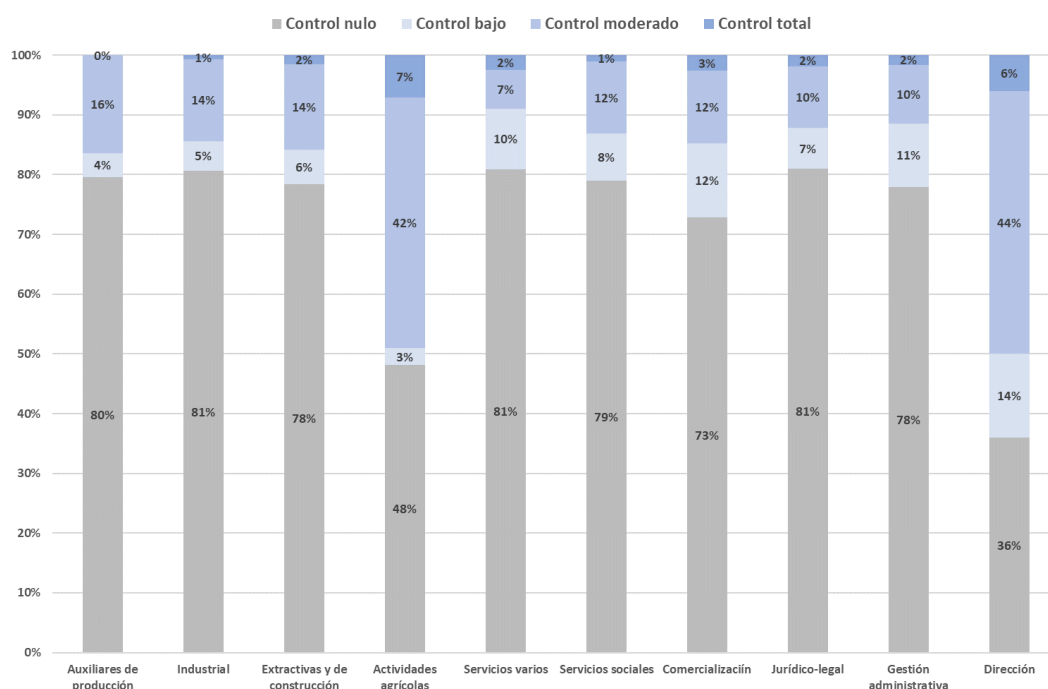
Fuente: CETyD en base a ECETSS.

G5. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de horarios de trabajo y calificación del puesto de trabajo



Fuente: CETyD en base a ECETSS.

Gráfico 6. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de los horarios de trabajo por parte del trabajador y tarea

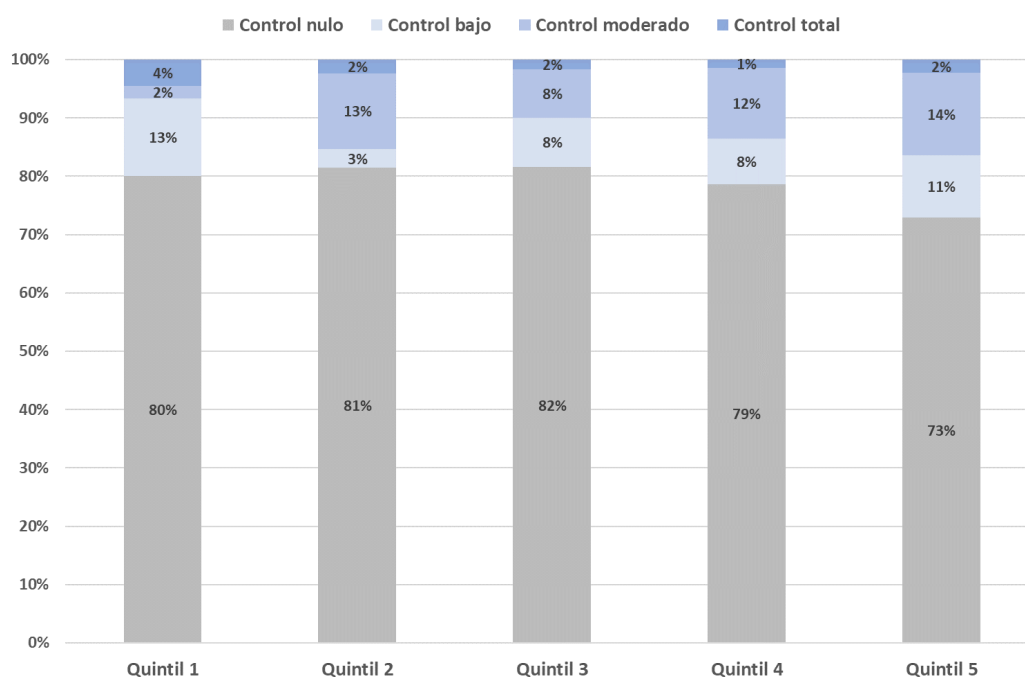


Fuente: elaboración propia en base a ECETSS

Los acuerdos de soberanía del tiempo son más frecuentes entre los trabajadores de altos ingresos. Como se observa en el siguiente gráfico, este tipo de esquemas tiene mayor presencia en el quintil más alto.



Gráfico 7. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de los horarios de trabajo por parte del trabajador y quintil de ingresos



Fuente: elaboración propia en base a ECETSS

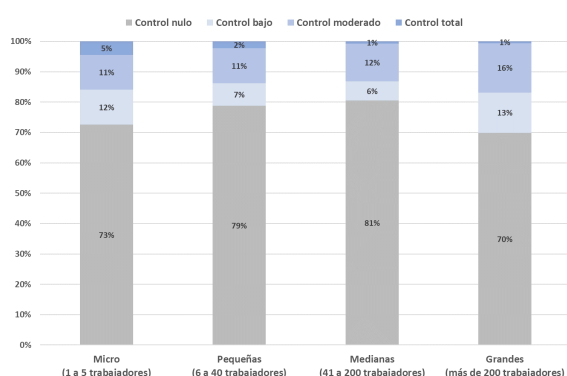
Por otra parte, los acuerdos de soberanía del tiempo son más frecuentes en las empresas más pequeñas (de 1 a 5 trabajadores) y en las de mayor tamaño, sobre todo en las que emplean a más de 500 trabajadores, donde más de dos tercios de los empleados tiene esquemas de estas características. En simultáneo, se registra una alta frecuencia de estos acuerdos entre quienes realizan teletrabajo⁹, modalidad en la que casi la mitad tiene flexibilidad para organizar su jornada¹⁰.

⁹ En la metodología se describe cómo fue construida la variable “Teletrabajo” en base a la ECETSS (2018).

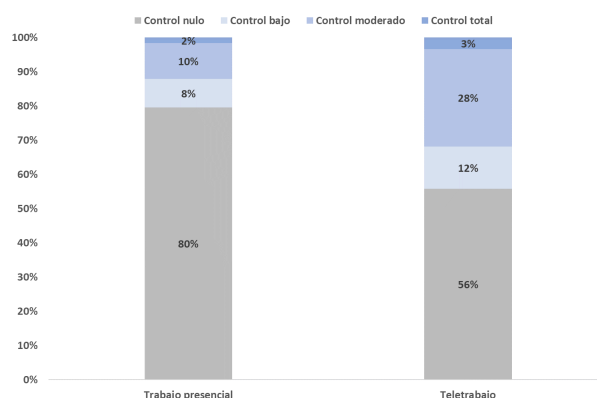
¹⁰ Los altos niveles de control del tiempo entre los trabajadores que realizan teletrabajo es una situación que también se replica en Europa, según consignan Eurofund y OIT (2017).



G8. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de horarios de trabajo por parte del trabajo y tamaño de empresa



G9. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de horarios de trabajo y trabajo presencial o teletrabajo



Fuente: CETyD en base a ECETSS.

Ahora bien, como comentamos previamente, hay puestos de trabajo en donde la viabilidad para implementar este tipo de modalidades es alta y otros en donde, por las características de la propia ocupación, es más difícil.

De hecho, la viabilidad es uno de los principales obstáculos para avanzar en estos esquemas (Van Wanrooy *et. al.*, 2013). En esa línea, algunas normas que reconocen el derecho a la soberanía del tiempo supeditan las solicitudes de los trabajadores a que no conlleven problemas graves en la operación (Países Bajos), incapacidad para reorganizar el trabajo (Reino Unido) o una caída de la productividad (Australia), entre otras eventualidades.

La complejidad para avanzar con estos esquemas es elevada en puestos tales como operarios de una línea de producción fabril, donde el trabajo está sincronizado con el resto de la planta; obreros de la construcción de obras medianas y grandes, cuya tarea individual está coordinada con la del conjunto del equipo y la actividad está frecuentemente supeditada a las condiciones



climáticas; trabajadores de comercios, cuyos turnos están predeterminados y se definen en función del flujo de clientes; choferes de medios de transporte, cuya labor se ajusta a los cronogramas de circulación; docentes, que definen su jornada en función del calendario educativo; entre otras ocupaciones de similares características.

Por oposición, la viabilidad para implementar acuerdos de soberanía del tiempo es superior en ocupaciones de tecnología, diseño y comunicación como desarrolladores de software, diseñadores, programadores o redactores; en las áreas administrativas, contables y financieras (analistas, asesores, etc.); entre investigadores; o en ocupaciones técnicas industriales cuya tarea tiene cierta autonomía del proceso (programación, mantenimiento).

En general, las tareas organizadas por objetivos podrían ser más permeables a este tipo de esquemas. Pero en los casos en los que la actividad está organizada en turnos fijos o según un cronograma determinado (por ejemplo, en las áreas de salud o educación, o en la actividad comercial), también es posible avanzar en algunas modalidades de control del tiempo, como los sistemas en los que los trabajadores pueden elegir entre distintos horarios o turnos definidos por las empresas, entre otras alternativas que pueden ser específicamente diseñados para las particularidades de cada empresa (Thornthwaite y Sheldon, 2004; Kossek et al., 2019; Chung, 2022).

En ese marco cabe preguntarse qué posibilidad hay en Argentina de ampliar los niveles de control del tiempo de trabajo por parte de los trabajadores, considerando las particularidades y los niveles de



viabilidad que presentan en nuestro país las ocupaciones y la organización del trabajo en los establecimientos productivos.

En función de este interrogante, construimos un indicador de viabilidad de soberanía del tiempo. Para ello consideramos en qué medida los trabajadores tienen en su tarea cotidiana niveles de autonomía para definir las pausas durante la jornada, el ritmo de trabajo, la cantidad de tareas, entre otras dimensiones de análisis¹¹. Es decir, más allá de cómo está organizado el tiempo, nos centramos en la experiencia y la práctica concreta de trabajo, caracterizada a través de diferentes dimensiones de análisis. La hipótesis subyacente para construir este indicador es que, en aquellos casos en los que los trabajadores tienen altos niveles de autonomía y control efectivo para organizar su trabajo, la viabilidad para implementar acuerdos de soberanía del tiempo es alta. Y cuando se da la situación opuesta, la viabilidad disminuye.

Los resultados fueron agrupados en tres categorías de viabilidad para implementar acuerdos de soberanía del tiempo (alta, media o baja).

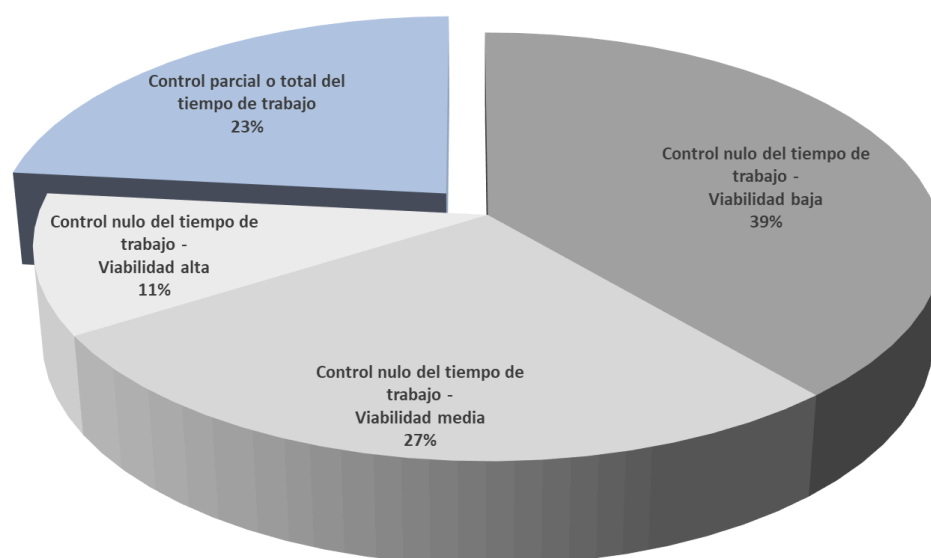
El primer hallazgo de este ejercicio muestra que, aparte del 23% de puestos que ya tienen acuerdos con algún control del tiempo de trabajo por parte de trabajador, existe un alto margen para avanzar con este tipo de esquemas sobre el 77% restante de asalariados registrados del sector privado, que son quienes al momento del relevamiento se desempeñaban en puestos con horarios fijos, es decir, sin ningún grado de soberanía del tiempo. En particular, de acuerdo al indicador construido, el 11% de los empleos formales del

¹¹ En el apartado metodológico del final del documento se describe con detalle los criterios utilizados para la construcción del indicador de viabilidad.



sector privado tiene alta viabilidad para incorporar esquemas de control del tiempo por parte de los trabajadores; el 27%, viabilidad media; y el 39% restante, baja.

Gráfico 10. Asalariados registrados del sector privado según nivel de control de los horarios de trabajo por parte del trabajador y viabilidad para implementar acuerdos de soberanía del tiempo



Fuente: elaboración propia en base a ECETSS

A continuación, concentramos nuestra atención sobre ese 77% de trabajadores que se desempeñan en horarios fijos y, por lo tanto, no tienen ningún grado de control sobre su tiempo de trabajo. Sobre ese universo analizamos cuál es la viabilidad de implementar acuerdos de soberanía del tiempo en relación con el sector y las características de la tarea.

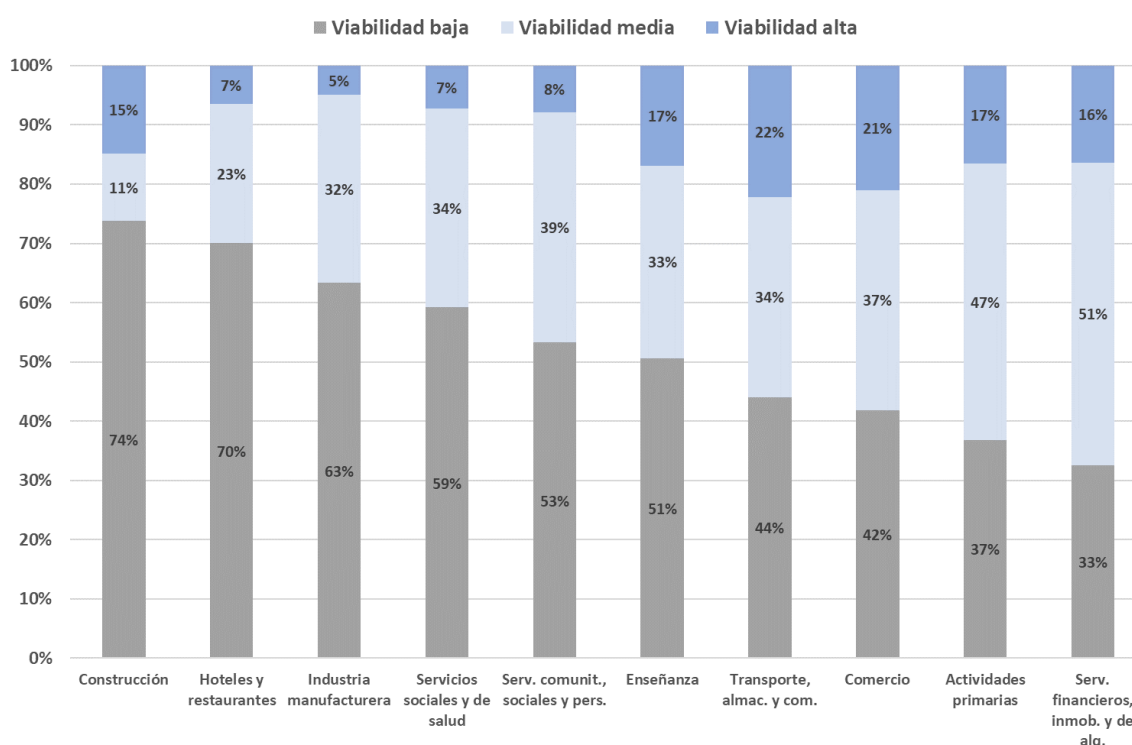
En primer lugar, identificamos que la actividad con mayor potencial para avanzar en estos esquemas es la de servicios financieros, inmobiliarios y de alquiler, que hoy está entre las que tienen menor presencia de esta modalidad y donde dos tercios de



los puestos con horarios fijos tienen viabilidad media o alta para implementarlos. A su vez, observamos que también existe un alto potencial en las actividades primarias, sobre todo en las tareas de servicios vinculadas al sector.

En el extremo opuesto se sitúan la construcción, el sector de hoteles y restaurantes y la industria, donde los trabajadores gozan de bajos niveles de autonomía para organizar sus trabajos y donde, en consecuencia, ampliar la soberanía del tiempo supondría mayores tensiones y desafíos para la organización del proceso productivo.

Gráfico 11. Asalariados registrados del sector privado sin control de los horarios de trabajo por parte del trabajador, según sector y viabilidad para implementar acuerdos de soberanía del tiempo

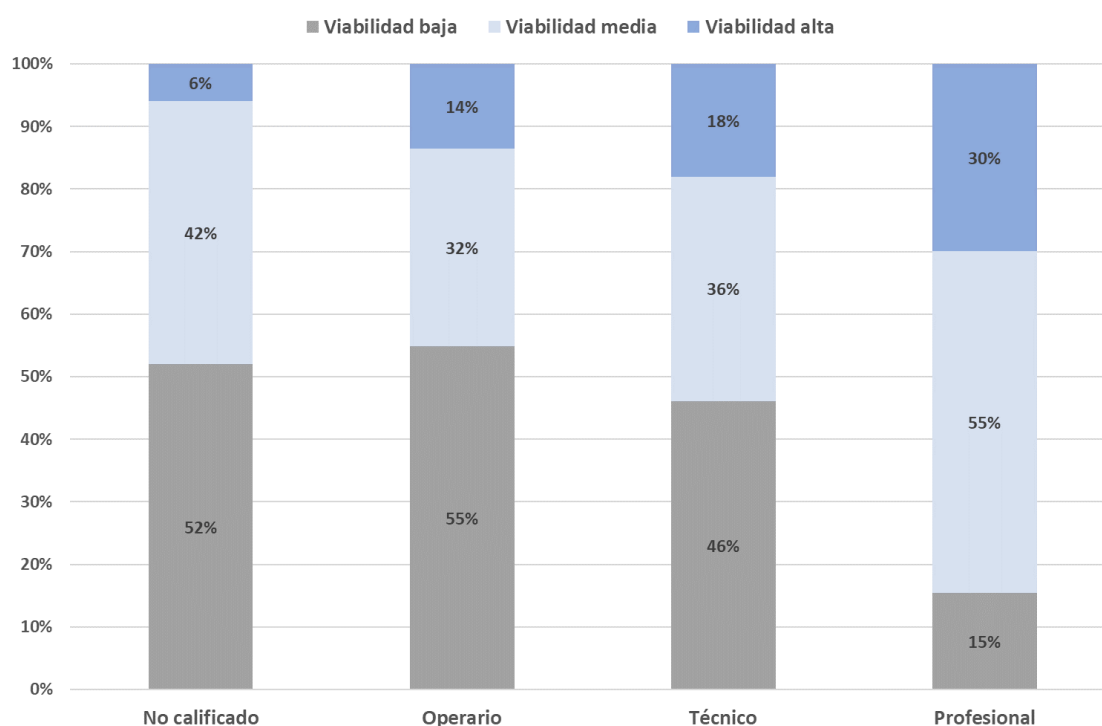


Fuente: elaboración propia en base a ECETSS



La viabilidad de implementar acuerdos de soberanía del tiempo se amplía entre los trabajadores que desempeñan tareas de mayor nivel de calificación. En efecto, entre quienes realizan tareas técnicas y se desempeñan en horarios fijos, el 54% tienen viabilidad media o alta. Y entre profesionales con horarios fijos, el 85% tiene viabilidad media o alta. Por oposición, tales valores se reducen marcadamente entre operarios y trabajadores no calificados.

Gráfico 12. Asalariados registrados del sector privado sin control de los horarios de trabajo por parte del trabajador, según calificación del puesto y viabilidad para implementar acuerdos de soberanía del tiempo de trabajo



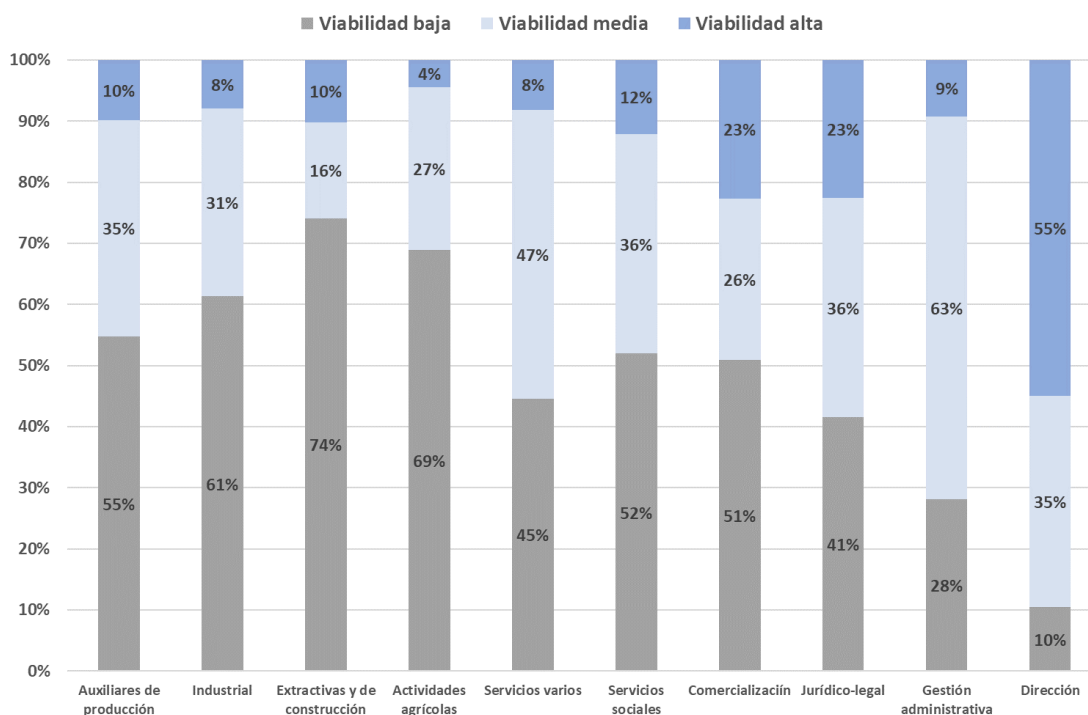
Fuente: elaboración propia en base a ECETSS

Adicionalmente, la viabilidad de los acuerdos de soberanía es especialmente alta entre quienes desempeñan tareas de dirección y, en segundo orden, entre quienes realizan tareas administrativas y jurídico-legales. En contraste, las tareas extractivas y de



construcción, las tareas agrícolas de baja calificación y una parte relevante de las tareas industriales tienen baja viabilidad para avanzar en estas modalidades.

Gráfico 13. Asalariados registrados del sector privado sin control de los horarios de trabajo por parte del trabajador, según tarea y viabilidad para implementar acuerdos de soberanía del tiempo de trabajo



Fuente: elaboración propia en base a ECETSS

En definitiva, el análisis precedente nos permite arribar a dos conclusiones.

En primer lugar, identificamos que ya existe en nuestro país un conjunto de trabajadores que, aunque no sea mayoritario, cuenta con autonomía parcial o total para organizar sus jornadas de trabajo. Esta situación permite afirmar que los acuerdos de soberanía del tiempo no son una anomalía o una excepcionalidad en nuestro sistema de relaciones laborales y que, por lo tanto, su



eventual ampliación se realizaría sobre un tejido productivo y laboral en el que ya existen experiencias de este tipo.

En segundo lugar, el análisis de las características y la organización de los puestos de trabajo formales del sector privado evidencia que existe una proporción relevante de ocupaciones que se organizan en horarios fijos, pero que tienen alta viabilidad para introducir acuerdos de soberanía. Tal conclusión surge de la evaluación de que la eventual implementación de esas modalidades de organización de la jornada no supondría mayores desafíos ni dificultades para la forma en la que ya está organizada la actividad productiva.

Por lo tanto, es posible afirmar que en nuestro país existe un margen significativo para ampliar los niveles de soberanía a trabajadores que hoy no están alcanzados por ellos y permitirles, de esta manera, ganar márgenes de autonomía para organizar sus tiempos



Conclusiones

La jornada de trabajo tradicional o estándar, rígidamente delimitada, usualmente de 8 horas, surgió como un mecanismo de protección de los trabajadores frente a los tiempos de trabajo excesivamente prolongados de los inicios de la industrialización. En la actualidad sigue cumpliendo una función similar frente a las modalidades más recientes de organización flexible como los contratos de cero horas o los bancos de horas, que son imprevisibles e inestables, desincronizan la vida de los trabajadores respecto de sus familias y del conjunto de la sociedad, y les transfieren riesgo empresario, asociando de manera más estrecha sus salarios con el desempeño de las empresas.

Sin embargo, esa jornada estándar perdió atractivo entre muchos trabajadores, que aspiran a tener mayores capacidades para organizar sus tiempos, más autonomía para decidir cuándo trabajar y cómo conciliar la actividad laboral con sus vidas personales. El problema es que el precio para alcanzar ese anhelo es la exclusión de los derechos laborales porque esa libertad parece ser incompatible con un trabajo bajo relación de dependencia y al amparo de las normas de protección del trabajo. Para situarlo en el contexto argentino, porque para tener la capacidad de organizar los propios tiempos hay que ser monotributista.

Pero esta incompatibilidad puede ser superada. El concepto de “soberanía del tiempo” introduce la posibilidad de que los trabajadores incidan en la organización de los tiempos de trabajo como parte del repertorio de derechos. Y ese movimiento satisface el anhelo de autonomía, mejora el bienestar de los trabajadores y



deriva también en resultados favorables para las empresas, por los efectos que tiene el aumento de la satisfacción en el trabajo sobre la productividad laboral.

De hecho, esta incompatibilidad fue superada en muchos países de la Unión Europea y Latinoamérica, los cuales introdujeron herramientas regulatorias para que los trabajadores dispongan de mayor control de sus horarios. En Argentina existe una proporción de trabajadores que cuenta con cierto nivel de control sobre sus horarios. Pero la posibilidad de extender esa modalidad requerirá seguramente de la revisión del marco normativo, que hoy no consagra esta forma de organización.

De acuerdo con nuestra investigación, existen márgenes significativos para avanzar en esa dirección sobre una mayor cantidad de puestos, dado que la introducción de formas de autonomía horaria no supondría mayores tensiones con las estructuras operativas y la organización del trabajo en una porción considerable del entramado productivo. En ese sentido, aproximadamente la mitad de los empleos que se organizan en horarios fijos reúne condiciones de viabilidad para reconfigurarse hacia esquemas que otorguen a los trabajadores mayor control sobre el uso de su tiempo.

En definitiva, la ampliación de la soberanía del tiempo de trabajo es una aspiración de una parte importante de los trabajadores en la actualidad. Podría entonces integrar una perspectiva de futuro que reconozca el valor que adquirió el tiempo en nuestras sociedades contemporáneas; que considere que la autonomía no es incompatible con la protección social y que la libertad se alcanza en un marco de derechos; y que de esta manera contribuya a delinear un horizonte de trabajo alternativo para el siglo XXI.



Anexo metodológico

Para la construcción de indicadores se utilizó la Encuesta de Condiciones de Trabajo, Empleo, Salud y Seguridad del año 2018 (ECETSS), implementada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la SRT. Se trata de una encuesta a trabajadores que tiene como objetivo relevar información sobre las características de las inserciones laborales, los ingresos, las condiciones de trabajo (organización del trabajo y factores de riesgo), recursos preventivos, relaciones laborales, salud y bienestar.

El indicador de viabilidad de soberanía del tiempo de trabajo se construyó en base a las siguientes dimensiones relevadas en la ECETSS:

- a) ¿Quién impone el ritmo de trabajo? El trabajador, los controles del empleador, la demanda de clientes, el desplazamiento automático de una pieza en la línea de producción
- b) ¿Cómo se definen las pausas durante la jornada de trabajo? Las decide el trabajador, el empleador, el cliente (alumno o paciente) o no puede realizar pausas.
- c) ¿Qué niveles de autonomía tiene el trabajador para organizar el orden de las tareas, el método de trabajo, el ritmo de trabajo, la duración de las pausas y la cantidad de trabajo que realiza?
- d) ¿Con qué frecuencia el trabajador puede tomarse una o dos horas libres de su jornada laboral por asuntos personales o familiares?



e) ¿El trabajo se realiza presencial o bajo la modalidad de teletrabajo?

Para construir el indicador se le asignó una ponderación entre 0 y 1 a las respuestas de cada pregunta, según los niveles de autonomía y control del proceso de trabajo declarados. A continuación, para la construcción del indicador se le asignó la siguiente ponderación a cada pregunta: a) 15%; b) 15%; c) 30%, a razón de 6% a cada una de las 5 preguntas de este bloque; d) 30%; e) 10%.

Una vez obtenido el indicador de viabilidad de soberanía, se definió como “Viabilidad baja” a los valores entre 0 y 0,5; “Viabilidad media”, a los valores superiores a 0,5 hasta 0,75; y “Viabilidad alta”, a los valores superiores a 0,75 hasta 1.

Por otro lado, siguiendo los criterios definidos en CETyD (2020), la variable “Teletrabajo” fue construida en base a las actividades que se deslocalizan total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento del empleador, mediante la utilización de las TIC. Se excluyeron de esta categorización a aquellas ocupaciones que, por la propia naturaleza de las tareas, se desarrollan necesariamente en un lugar distinto del establecimiento (albañiles, electricistas, instaladores, choferes, repartidores, entre otros), pero no se corresponden con la modalidad referida.



Bibliografía

- Baiocco, S., Fernández-Macías, E., Rani, U., & Pesole, A. (2022). *The algorithmic management of work and its implications in different contexts*, Background Paper N° 9, Series of the Joint EU-ILO Project "Building Partnerships on the Future of Work". International Labour Organization and European Commission.
- Berg, P., Bosch, G., & Charest, J. (2014). *Working-time configurations: A framework for analyzing diversity across countries*. *ILR Review*, 67(3), 805-837.
- Burchell, B., Deakin, S., Rubery, J., & Spencer, D. A. (2024). *The future of work and working time: introduction to special issue*. *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), 1-24.
- CETyD (2020). *Derechos laborales del siglo XXI. Reflexiones sobre la ley de regulación del teletrabajo*, disponible en https://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2020/08/Teletrabajo_CETyD.pdf
- Chung, H. (2017). *Work autonomy, flexibility and work-life balance. Final report*. University of Kent.
- Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-) exploitation*. Policy Press.
- Chung, H. (2024). *Flexible working arrangements and gender equality in Europe*. Publications Office of the European Union.
- Chung, H. J., & Tijdens, K. (2009). *Working time flexibility components of companies in Europe*. Working Paper 09-84. University of Amsterdam.



- Chung, Heejung; Seo, Hyojin; Forbes, Sarah and Birkett, Holly (2020). *Working from home during the COVID-19 lockdown: changing preferences and the future of work*. Project report. University of Kent
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). *Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction*. Social indicators research, 151(2), 365-381.
- Diana Menéndez, N., Arias, C. C., & Haidar, J. (2024). *Del emprendedor al superviviente. Subjetividades laborales en plataformas de reparto*. Estudios sociológicos, 42.
- Eurofound y OIT (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Golden, L. (2012). *The effects of working time on productivity and firm performance*. Research synthesis paper. International Labor Organization (ILO) Conditions of Work and Employment Series, (33).
- Gontero, S. y Albornoz, S. (2025). *Reducción de la jornada laboral: evolución global y desafíos para América Latina*. OIT Cono Sur. Informes técnicos/53.
- Kossek, E. E., Rosokha, L. M., & Leana, C. (2020). *Work schedule patching in health care: Exploring implementation approaches*. Work and Occupations, 47(2), 228-261.
- Marinakis, A. (2022). *Situación y perspectivas de la jornada de trabajo en América Latina*. OIT Cono Sur. Informes técnicos/25.



Messenger, J. (2018). *Working time and the future of work*. ILO Future of Work Research Paper Series. ILO. Geneva.

OIT (1993). *Resolución sobre la Clasificación Internacional de la Situación en el Empleo (CISE), adoptada por la decimoquinta Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo*.

OIT (2018). *Garantizar un tiempo de trabajo decente para el futuro*. Estudio General relativo a los instrumentos sobre el tiempo de trabajo. Informe de la Comisión de Expertos. Informe III (parte B). Conferencia Internacional Del Trabajo. 107.a reunión. OIT Ginebra.

OIT (2019a). *Trabajar para un futuro más prometedor – Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra.

OIT (2019b). *Declaración del Centenario de la OIT para el Futuro del Trabajo*.

OIT (2019c). *Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada*. Ginebra.

OIT (2023). *Tiempo de trabajo y conciliación de la vida laboral y personal en el mundo*. Ginebra.

Piasna, A. (2024). *Algorithms of time: how algorithmic management changes the temporalities of work and prospects for working time reduction*. Cambridge Journal of Economics, 48(1), 115-132.

Rodríguez Rodríguez, E. (2022). *La “soberanía sobre el tiempo”. Unilateralidad e imposición en la distribución del tiempo de*



trabajo frente a conciliación corresponsable. Cuadernos de relaciones laborales, 40(1), 37-55.

Rubery, J., Blakely, H., Erickson, E., & Felstead, A. (2023). *The future of flexible working*. ReWage Evidence Paper.

Solano, E.; Romá, P.; Feijoo, C. y Pavez, T. (2025). *Las y los novísimos trabajadores. ¿Cuántas changas para un salario digno?* Friedrich Ebert Stiftung, Argentina.

Thorntwaite, L., & Sheldon, P. (2004). *Employee self-rostering for work-family balance: Leading examples in Austria*. Employee Relations, 26(3), 238-254.

Van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L., & Wood, S. (2013). *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First findings*. Department for Business, Innovation & Skills.

Vega Ruiz, M. L. (2020). *La soberanía del tiempo de trabajo: un nuevo enfoque para un concepto tradicional*. Revista Derecho Social y Empresa, (13), 19-39.

Waddington, L., & Bell, M. (2021). *The right to request flexible working arrangements under the Work-life Balance Directive—A comparative perspective*. European Labour Law Journal, 12(4), 508-528.



Escuela IDAES
UNSAM



**Capacitación y Estudios
sobre Trabajo y Desarrollo**
CETYD-IDAES_UNSAM