



---

## Repartición del trabajo: una estrategia para preservar puestos de trabajo durante la crisis mundial del empleo

---

by Jon C. Messenger

### ¿Qué es repartición del trabajo? ¿Por qué es una respuesta pertinente a la crisis mundial del empleo?

La repartición del trabajo consiste en la reducción de las horas de trabajo con el propósito de repartir un volumen de trabajo reducido entre el mismo número (o un número similar) de trabajadores con el fin de evitar los despidos o, alternativamente, como una medida destinada a crear nuevos puestos de trabajo. El concepto de repartición del trabajo se originó durante la Gran Depresión y se refleja en el espíritu de la Convención de la Semana de Cuarenta Horas, 1935 (No. 47), aprobada en plena Depresión, que estableció el principio de la semana de 40 horas y abogó por “un esfuerzo que debe hacerse para reducir las horas de trabajo en todas las formas de empleo en la medida de lo posible” (Preámbulo).

En el contexto de la actual recesión económica mundial - y la crisis mundial del empleo que ésta ha generado - ha habido un interés creciente en la repartición del trabajo como instrumento de las políticas del mercado de trabajo dirigidas a preservar los empleos existentes. En el marco de los programas nacionales de repartición del trabajo, las empresas pueden percibir beneficios cuando se abstienen de utilizar la opción de los despidos, y en su lugar, comparten la menor cantidad de trabajo mediante la reducción de las horas de trabajo de todos los empleados o todos los miembros de una unidad de trabajo.

Repartición del trabajo no debe confundirse con trabajo compartido, que se refiere a un acuerdo voluntario entre dos personas para responsabilizarse en forma conjunta por un trabajo de tiempo completo. Por ejemplo, una forma común de trabajo compartido es dividir un trabajo de tiempo completo en dos empleos de tiempo parcial. A diferencia de la repartición del trabajo, el trabajo compartido por lo general no es utilizado como una medida para evitar despidos o crear nuevos puestos de trabajo, y las reducciones de horas en la modalidad de repartición del trabajo no suelen reducir las horas de trabajo a puestos de trabajo de tiempo parcial.

La reducción en las horas laborales bajo el concepto de repartición del trabajo es a menudo (aunque no siempre) asociada con reducciones en los salarios, que suelen ser proporcionales a la reducción en las horas de trabajo de los trabajadores (aunque este puede no ser siempre el caso). Sin embargo, esta limitación puede ser mitigada por medio de subsidios salariales del gobierno los cuales son suministrados, por lo general, a través de subvenciones por desempleo parcial, aunque también pueden provenir de los ingresos generales del gobierno.

Sin embargo, repartición del trabajo es mucho más que recortes salariales: es una medida diseñada para compartir las cargas de una situación económica difícil - no sólo de los trabajadores entre sí, sino que también entre los trabajadores, los empleadores y los gobiernos. Si las políticas de repartición del trabajo son diseñadas y aplicadas correctamente, el resultado es una solución “ganar-ganar-ganar”: permitiendo a los trabajadores mantener sus puestos de trabajo e incluso prepararse para el futuro; ayudando a las empresas no sólo a sobrevivir a la crisis, sino a estar bien posicionadas para prosperar cuando la economía se recupere; y reducir al mínimo los costes de los pagos de transferencias sociales y, en última instancia, la exclusión social para los gobiernos y la sociedad en su conjunto.

## ¿Cuáles son los elementos clave de las políticas y programas de repartición del trabajo?

Básicamente, existen cinco elementos que pueden incluirse en las políticas y programas de repartición del trabajo, no todos los cuales están presentes en la totalidad de los programas de repartición del trabajo. No obstante, se debe dar la importancia adecuada al conjunto de estos elementos, y entre más elementos estén presentes, es más probable que el programa sea más eficaz en cuanto al logro de los resultados deseados.

Los elementos clave de las políticas y programas de repartición del trabajo se pueden resumir como sigue:

- **La reducción de las horas de trabajo para todos los trabajadores de una empresa o una unidad de trabajo dentro de una empresa, como alternativa a los despidos.** Por ejemplo, en lugar de despedir al 20 por ciento de la mano de obra, una empresa reduciría las horas de trabajo de todos los empleados en un 20 por ciento. Así, en este caso, si los trabajadores trabajaban una semana normal de 40 horas, trabajarían 32 horas bajo el programa de repartición del trabajo (o cuatro días de ocho horas diarias en lugar de cinco días de ocho horas al día).
- **La reducción en las horas de trabajo va acompañada de la reducción correspondiente (pro-rata / proporcional) de sueldos/salarios.** Así, en el ejemplo anterior, los salarios de todos los trabajadores cuyas horas se reducen en un 20 por ciento también se reducen en un 20 por ciento. Esta reducción en los salarios, que representa una dificultad importante para los trabajadores, es necesaria para que las empresas logren alcanzar un nivel de ahorros en costos de mano de obra similar al que hubiesen logrado con los despidos - pero sin despedir a ningún trabajador.
- **El suministro de compensaciones salariales a los trabajadores afectados es un elemento crucial de un programa de repartición del trabajo eficaz, en la medida en que ayuda a amortiguar los efectos de las reducciones temporales en los ingresos.** Estas compensaciones salariales son subsidios públicos que se proporcionan a los trabajadores cuyas horas y salarios se han visto reducidos. Se trata de una compensación parcial de la pérdida de sus ingresos - típicamente alrededor de la mitad

(o un poco más) del monto en que sus sueldos se han visto reducidos.

- **El establecimiento de plazos específicos sobre el período de repartición del trabajo.** Tales límites son esenciales para asegurar que el programa de repartición del trabajo sea, en efecto, una medida temporal en respuesta a la crisis económica o para facilitar cambios de mutuo acuerdo, y no se convierta en una reducción permanente de horas y salario. El que las medidas sean de carácter temporal también limita los posibles efectos de desplazamiento que pudieran surgir como resultado de repartición del trabajo - es decir, un efecto de expulsión de algunas empresas e industrias emergentes, ocasionado por algunas empresas ya existentes e ineficientes, como resultado de las subvenciones públicas. Los programas de repartición del trabajo aplicados en respuesta a la crisis mundial del empleo deberían centrarse en empresas con problemas relacionados al ciclo económico - y no en las que enfrentan dificultades económicas estructurales - reconociendo que esta distinción, en la práctica, es difícil de hacer<sup>1</sup>.
- **La creación de vínculos entre los programas de repartición del trabajo y las actividades de trabajo/capacitación.** Aunque no es un elemento integral de repartición del trabajo *per se*, el estimular a los empleados que están en dicho esquema para que participen en actividades de formación y capacitación, puede mejorar sus conocimientos, y volverlos más productivos cuando la demanda de los productos o de los servicios de la compañía vuelva a incrementarse. En caso de que esto no ocurra, los trabajadores, al menos, estarán mejor preparados para obtener nuevos puestos de trabajo durante la recuperación económica.

## ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de repartición del trabajo?

### Ventajas para los empleadores

- Las empresas ajustan las horas de trabajo de acuerdo a las fluctuaciones de la demanda de sus productos / servicios.
- Retención de trabajadores cualificados, evitando así los altos costos de contratar y capacitar a nuevos trabajadores cuando la demanda se recupere<sup>2</sup>.
- Reducción de los costes laborales en el corto

plazo y la mejora de la productividad en el mediano plazo mediante la reorganización de los procesos de producción o de prestación de servicios; aumento de las inversiones en capacitación.

- Aumento de la moral de los empleados, lo que lleva a costos de rotación más bajos.

#### Ventajas para los trabajadores

- Incremento de la seguridad en el empleo, al menos temporalmente, debido a la conservación de los puestos de trabajo existentes.
- Mayores niveles de ingresos para los trabajadores que los que habrían recibido si hubieran sido despedidos.
- Evitar la pérdida de habilidades o disminución de destrezas asociadas a menudo con el desempleo.

#### Desventajas para los empleadores

- Ajustes sustanciales en las prácticas de gestión de recursos humanos.
- Costos administrativos adicionales en el corto plazo debido a cambios en la programación y organización del trabajo.

#### Desventajas para los trabajadores

- Reducciones importantes en sus ingresos que pueden ser compensadas, en parte, por los subsidios públicos salariales.
- Disminución de la moral de los trabajadores, en especial si las reducciones en sus salarios son considerables y si no se les proporcionan compensaciones salariales.

Los gobiernos también se benefician de los esquemas de repartición del trabajo al ayudar a evitar, o al menos reducir, el número de despidos, lo que contribuirá a mantener los actuales niveles de empleo. Manteniendo el empleo más alto y el desempleo más bajo puede, a su vez, reducir los costos asociados con el desempleo, tales como los pagos de transferencias sociales, y también ayudar a evitar el grave problema de exclusión social que, a menudo, está asociado con el desempleo de largo plazo.

#### ¿Cómo se está implementando el programa de repartición del trabajo? Algunas experiencias recientes de los países

La gran mayoría de los países que poseen programas de repartición del trabajo activos se encuentran en el mundo industrializado tales como Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Japón, la República de Corea, los Países Bajos, Suiza y una serie de

Estados en los Estados Unidos. Por el contrario, estos programas son bastante poco comunes en los países en desarrollo y en transición. No obstante, en el contexto de la crisis económica y del empleo, algunos países no industrializados han comenzado a debatir y experimentar con algunas formas básicas de repartición del trabajo, entre ellos Chile, Costa Rica y Uruguay en América Latina, y Hungría, la República Checa, Eslovaquia y Eslovenia, en Europa oriental.

#### ¿Cómo inician los programas de repartición del trabajo?

Hay enfoques diferentes para la implementación del programa de repartición del trabajo. En primer lugar, las leyes nacionales (y también las leyes subnacionales en los sistemas federales) a menudo promueven - pero no ordenan - la implementación de los esquemas de repartición del trabajo, y proporcionan incentivos a las empresas que los adoptan. Por ejemplo, el programa nacional alemán de repartición del trabajo, denominado *Kurzarbeit*, está a disposición de las empresas que enfrentan una temporal e inevitable pérdida de puestos de trabajo debido a factores económicos (Wiessner et al., 2009). Repartición del trabajo también ha sido comúnmente utilizado en la República de Corea, basándose en sus experimentos con las diferentes formas de repartición del trabajo durante la crisis financiera de 1997 – 98. El gobierno coreano ha promovido activamente la repartición del trabajo en empresas específicas mediante la introducción de una amplia gama de incentivos financieros (Korea International Labour Foundation, 2009). En los Estados Unidos, los programas y leyes de repartición del trabajo – siempre que hayan sido autorizados en virtud de una disposición de la ley federal promulgada en 1992 - existen a nivel de los Estados (no hay ningún programa federal). Para establecer un programa de repartición del trabajo estatal, se requiere de una legislación análoga a nivel estatal; 17 estados cuentan con este tipo de programas, pero sólo media docena de éstos son de un tamaño considerable<sup>3</sup> (Balducci y Wandner, 2008).

En segundo lugar, los acuerdos marco nacionales pueden proporcionar un marco general para la adopción de medidas a nivel de empresa. El ejemplo de Japón muestra cómo un acuerdo tripartito a nivel nacional puede promover la adopción de sistemas de repartición del trabajo en empresas determinadas, que proporcionan tanto un fuerte estímulo normativo, así como incentivos financieros. El 23 de marzo del 2009 un acuerdo tripartito para alcanzar la seguridad y la creación de empleo fue firmado por el Primer Ministro, Nippon Keidanren (Federación Empresarial de Japón), la Cámara

de Comercio e Industria de Japón, la Federación Nacional de Asociaciones de Pequeñas Empresas, y la Confederación de Sindicatos de Japón (RENGO). Este acuerdo tripartito incluye cuatro componentes, uno de los cuales es el mantenimiento del empleo mediante el fomento del (así llamado) modelo japonés de repartición del trabajo (OIT, 2009). En el mismo sentido, los gobiernos de Chile y Uruguay están estudiando la posibilidad de debatir y elaborar instrumentos de repartición del trabajo en respuesta a la crisis. La iniciativa chilena vincula la reducción de la jornada de trabajo con la formación, mientras que la de Uruguay incluye la negociación de un acuerdo sobre la reducción de las horas de trabajo y de los salarios entre los interlocutores sociales para su implementación en las industrias particularmente vulnerables a la crisis (China Economic Net, 2009).

Por último, programas de repartición del trabajo pueden ser adoptados y aplicados a través de la negociación colectiva tanto a nivel de industria como de empresa. En Alemania, la mayoría de los convenios colectivos, tanto a nivel de rama como a nivel de empresa, contienen disposiciones que permiten a las empresas reducir las horas de trabajo hasta un 20 por ciento, a fin de evitar la pérdida de empleos (Bosch, 2009). Sin embargo, incluso en ausencia de programas nacionales de repartición del trabajo o de acuerdos marco tripartitos, los esquemas de repartición del trabajo, pueden, no obstante, ser adoptados y aplicados por empresas determinadas. Cuando una empresa en el Reino Unido, que no cuenta con ningún programa a nivel nacional ni con un acuerdo sobre repartición del trabajo, entró en negociaciones con el sindicato respecto al plan de reducción de la planilla de empleados, el sindicato propuso la alternativa de la reducción de las horas de trabajo a fin de salvar puestos de trabajo, resultando en una reducción temporal de la semana laboral de 39 a 34 horas, salvando así 350 puestos de trabajo (Haipeter y Lehndorff, 2008).

### *Los programas de repartición del trabajo ¿preservan los puestos de trabajo?*

Las investigaciones realizadas por el Instituto Alemán de Investigación sobre el Empleo bajo el programa *Kurzarbeit* - en la actualidad el mayor programa de repartición del trabajo en el mundo - indican que durante los años 2002-03, dos tercios (67 por ciento) de todas las compañías que participaron en el programa mantuvieron el mismo nivel de empleo en su empresa, y el 7 por ciento incrementó el empleo mediante la contratación de nuevos empleados (EUROFOUND, 2009, p. 4). Además, los programas de repartición del trabajo tienden a ser anti-cíclicos, expandiéndose durante las crisis económicas y disminuyendo a medida que la economía mejora. Como se observa en el siguiente cuadro, el número de despidos que se evitaron en Canadá a través del programa de repartición del trabajo varía sustancialmente con el ciclo económico, alcanzando un máximo de 12.836 despidos, durante la recesión del 2001, y, luego, disminuyendo hasta aproximadamente 3.000 despidos por año durante la expansión económica de mediados de los años 2000 -y aún menos despidos en los años 2006-07.

### *¿Qué tipo de empresas pueden acceder a programas de repartición del trabajo?*

En general, los programas de repartición del trabajo están dirigidos a las empresas que están experimentando una disminución cíclica y temporal de la demanda de sus productos o servicios. Una empresa en Alemania puede solicitar repartición del trabajo, en el caso de una pérdida temporal e inevitable de puestos de trabajo debido a factores económicos o a un acontecimiento inevitable (Wießner et al., 2009). Asimismo, el Programa de repartición del trabajo de Canadá proporciona a las empresas una alternativa a los despidos en las situaciones en que haya una reducción de la demanda de los productos o servicios de la empresa - se define como una "disminución de las



Fuente: HRSCD, 2007, p. 1.

ventas / pedidos demostrada en al menos el 10 por ciento” (Service Canada, 2009, p. 1). Para acceder al programa, las empresas deben demostrar que la escasez del trabajo es temporal e ineludible y que la necesidad para la reducción de horas es también inevitable, y explicar la forma en la que la empresa mantendrá sus actividades durante el término del acuerdo y el retorno a las horas de trabajo normales durante la posterior recuperación económica. La ley que autoriza el programa francés de repartición del trabajo, *chômage partiel* (desempleo parcial), especifica claramente que esta medida es para ser utilizada en “circunstancias excepcionales” en las empresas que se enfrentan a graves dificultades financieras (Calavrezo, Duhautois y Walkowiak, 2009, p. 1).

### *¿Qué tipo de trabajadores pueden acceder a programas de repartición del trabajo?*

Los programas de repartición del trabajo son dirigidos, por lo general, a empleados permanentes. El esquema alemán *Kurzarbeit* está disponible para todos los trabajadores cubiertos por el sistema de seguridad social con una pérdida de al menos un 10 por ciento de sus ingresos mensuales brutos. En Canadá, los empleados permanentes a tiempo completo o a tiempo parcial que tienen derecho al Seguro de Empleo (EI - Employment Insurance), también pueden acceder al Programa de repartición del trabajo. En un programa de repartición del trabajo en un estado norte americano, una vez que un plan del empleador ha sido aprobado, los empleados de estas empresas, cuyas jornadas normales de trabajo se han reducido al menos un 10 por ciento, reciben una compensación parcial, proporcional a sus beneficios de desempleo (Balducci y Wandner, 2008).

No obstante, en respuesta a un gran número de despidos de trabajadores atípicos, más países están ahora poniendo la repartición del trabajo a disposición de los trabajadores que no tienen contratos de empleo regular. El Gobierno del Japón ha presentado recientemente la Subvención para el Mantenimiento del Empleo a través del Programa de Reducción de Horas Extraordinarias. Este nuevo e innovador programa proporcionará pagos de una cantidad fija a las empresas que (1) lleguen a un acuerdo con las organizaciones de trabajadores sobre la reducción de las horas extraordinarias y desarrollen un plan de reducción de horas extraordinarias, y (2) mantengan el empleo de los trabajadores con contratos de duración determinada y los contratados por medio de agencias de empleo temporal por un período de un año (OIT, 2009). Asimismo, los trabajadores contratados por medio de agencias de empleo temporal en Alemania, también pueden beneficiarse del esquema *Kurzarbeit* (Bosch, 2009).

### *¿Cuál es la duración prevista de las medidas de repartición del trabajo?*

Todos los esquemas de repartición del trabajo que han sido introducidos o ampliados en respuesta a la crisis tienen límites de plazo específicos. La duración máxima del esquema alemán se incrementó primero a 12 meses, luego a 18 meses, y finalmente a 24 meses en mayo del 2009. La duración máxima del esquema de *chômage partiel* en Francia se limita a seis semanas consecutivas en períodos determinados y, en total, no puede exceder las 800 horas por año para la mayoría de las empresas y 1.000 horas para las empresas en industrias particularmente vulnerables, tales como la industria textil, de prendas de vestir y las industrias automotrices. La Subvención Japonesa para el Mantenimiento del Empleo a través del Programa de Reducción de Horas Extraordinarias tiene una duración de un año para el mantenimiento del empleo de los empleados de duración determinada y contratados por medio de agencias de empleo temporal que trabajen en una empresa en particular (OIT, 2009). La duración de los acuerdos del Programa de repartición del trabajo en Canadá ha sido ampliada de 38 a un máximo de 52 semanas; este nuevo plazo será efectivo hasta el 3 de abril del 2010 (Service Canada, 2009).

### *¿Qué tipo de incentivos o subsidios gubernamentales se les proporciona a las empresas y a los empleados que participan en el programa de repartición del trabajo?*

Los Gobiernos pueden desempeñar un papel importante en allanar cambios repentinos en empresa así como en los individuos debidos a la reducción de las horas de trabajo a través de la utilización de las subvenciones y los incentivos, como programas de financiación, para iniciar el programa de repartición del trabajo en las empresas; suministrando los complementos salariales a los trabajadores afectados para compensar parcialmente la reducción de los salarios, y la difusión de la información sobre las experiencias de las compañías exitosas. En el esquema alemán *Kurzarbeit*, los empleados con al menos un hijo a su cargo reciben pagos (*Kurzarbeitgeld*) igual a 67 por ciento del salario normal durante las horas que no estén trabajando, el 60 por ciento está previsto para los trabajadores que no tengan dependientes. Además, las contribuciones del empleador al seguro social para los trabajadores de tiempo parcial se reducen cuando sus trabajadores participan en cursos de formación o medidas de cualificación, mientras que ellos estén trabajando un horario reducido (Wiessner et al., 2009).

Del mismo modo, el *chômage partiel* francés proporciona a los trabajadores afectados una compensación parcial del salario equivalente a un porcentaje determinado de sus ingresos brutos. Cambios regulatorios específicos en el esquema, que entraron en vigencia en enero del 2009, plantearon un incremento en la duración del esquema de cuatro a seis semanas consecutivas, y también aumentaron la indemnización de un 50 a un 60 por ciento de los ingresos brutos de los trabajadores, así como también elevaron el mínimo de € 4,42 por hora a 6,84 € por hora. Además, la indemnización aumentó a un 75 por ciento del salario bruto, efectivo a partir de abril del 2009. El *chômage partiel* es pagado directamente por los empleadores a los empleados junto con sus salarios regulares. A cambio, las empresas reciben una subvención fija por hora de trabajo del empleado: €3,84 por hora para las empresas con 250 empleados o menos, y €3,33 por hora para las empresas con más de 250 empleados. Estas cuotas están exentas de las cotizaciones sociales por parte de los empleadores, pero siguen sujetas a otros gravámenes gubernamentales<sup>4</sup> (Calavrezo, y Duhautois Walkowiak, 2009, p. 2).

El Programa de Subvenciones de Ajuste del Empleo en el Japón prevé subvenciones directas para ayudar a las empresas en el mantenimiento del empleo. Los índices de subvención han sido incrementados recientemente por el Gobierno del Japón a las tres cuartas partes de los costes laborales para las grandes empresas, y a nueve décimas partes de los costes laborales para las pequeñas y medianas empresas (PYME) (OIT, 2009). Además, el gobierno japonés introdujo recientemente la Subvención para el Mantenimiento del Empleo a través del Programa de Reducción de Horas Extraordinarias (véase más arriba).

El Gobierno de Corea ofrece subvenciones a las empresas que adopten los sistemas de repartición del trabajo y estos subsidios para la retención del empleo están destinados a favor de las PYMEs. También se proporcionan otros incentivos a través de los recortes en los impuestos, la reducción en las contribuciones a los regímenes de seguridad social, y el apoyo a programas de formación e innovación en el lugar de trabajo. Estas amplias medidas han hecho que las reducciones negociadas en los salarios sean más aceptables, tanto para los trabajadores como para los empleadores, a fin de evitar los despidos. Por ejemplo, en el caso de las reducciones salariales, las empresas pueden obtener reducciones en las contribuciones a la seguridad social. Como resultado de ello, la repartición del trabajo ha sido ampliamente introducido en la República de Corea en los últimos meses (Fundación Internacional del Trabajo de Corea, 2009).

En Canadá, los trabajadores concernidos reciben, dependiendo del porcentaje de reducción en su horario normal de trabajo, un porcentaje proporcional de los beneficios por desempleo de la IE a los que hubieran tenido derecho si hubiesen sido despedidos. Se alienta a los empleadores a permitir que sus empleados participen en las actividades de formación durante los días en los que no estén trabajando (Service Canada 2009). Los programas de repartición del trabajo en los Estados americanos son similares, ya que los trabajadores en cuestión reciben una compensación de tiempo parcial (STC) que, al igual que en la IE de Canadá, es proporcional a los beneficios por desempleo a los que habrían tenido derecho si hubieran sido despedidos (Balducchi y Wandner, 2008).

Cabe señalar que, en muchos de los países en los que se proporciona una compensación a los trabajadores que participan en los esquemas de repartición del trabajo, el servicio de empleo público (SPE) es el principal responsable de la implementación de estos programas. El SPE actúa como una puerta que da acceso tanto a los beneficios por el desempleo parcial como a la formación de los participantes en el programa.

### **¿Cuáles son los factores clave para lograr un programa de repartición del trabajo eficaz?**

En primer lugar, el diálogo social, la negociación colectiva y otras formas de negociación desempeñan un papel esencial en la determinación de las condiciones para la implementación de los programas de repartición del trabajo. Los aspectos clave incluyen: las categorías de trabajadores que vayan a ser cubiertos por el acuerdo de repartición del trabajo; la magnitud de la reducción de las horas de trabajo y de las reducciones salariales correspondientes, la distribución temporal de las horas de trabajo reducidas, la duración del acuerdo, y los efectos sobre el empleo - en particular, garantías que los niveles de empleo se mantendrán durante el período cubierto.

La compensación salarial es quizás el aspecto más crucial. Las reducciones sustanciales tanto en las horas de trabajo como en los salarios significan inevitablemente graves dificultades para los trabajadores. En estas circunstancias, las subvenciones públicas salariales, que se les proporcionan como un sustituto parcial de la pérdida de ingresos, se han convertido en una característica importante de los esquemas de repartición del trabajo, en particular, para los trabajadores con salarios bajos.

<sup>1</sup> Esto no quiere decir que las políticas de repartición del trabajo no han sido utilizadas por las empresas y las industrias que enfrentan el deterioro económico estructural, pero en general, dichas políticas han demostrado ser ineficaces, como el uso de los llamados *Kurzarbeit* de transferencia para tratar de evitar los despidos durante la transición económica en Alemania Oriental (Wiessner et al., 2009).

<sup>2</sup> Los costos de reclutamiento y capacitación de los nuevos empleados pueden ser altos, costos que oscilan entre los US\$1,000 y los US\$ 10,000 por persona contratada (Schnars y Kleiner, 2000; Snell, 2009).

<sup>3</sup> Arizona, Arkansas, California, Connecticut, Florida, Iowa, Kansas, Maryland, Massachusetts, Minnesota, Missouri, New York, Oregon, Rhode Island, Texas, Vermont y Washington. El Estado de Louisiana promulgó una ley de repartición del trabajo pero no cuenta con un programa operativo (CLASP, 2009).

<sup>4</sup> Específicamente, estas cuotas están sujetas a *la contribution social généralisée* (CSG) (contribución social general) y a *la contribution au remboursement de la dette sociale* (CRDS) (contribución para el reembolso de la deuda social).

## EN RESUMEN

Las políticas y programas de repartición del trabajo tienen más probabilidades de resultar en una solución “ganar-ganar-ganar” en beneficio de los trabajadores, empleadores y gobiernos, cuando:

- Los gobiernos adopten un papel proactivo en la promoción de la repartición del trabajo.
- Los esquemas de repartición del trabajo sean negociados e implementados a través del diálogo social a nivel nacional y por medio de la negociación colectiva a nivel de rama así como en empresas específicas.
- Se proporcionan complementos salariales para compensar parcialmente la reducción en los ingresos de los trabajadores.
- Los esquemas de repartición del trabajo incluyen tanto trabajadores regulares como atípicos.
- Los gestores hacen los cambios necesarios en el entorno de trabajo, incluyendo el rediseño de los procesos de trabajo, cuando sea necesario, y el apoyo a una formación adecuada.
- Tanto los cambios de organización como los de los salarios no sean demasiado bruscos.

## References

- Balducci, David E.; Wandner, Stephen A. (2008): “Work Sharing Policy: Power Sharing and Stalemate in American Federalism”, in *Publius. The Journal of Federalism*, Vol. 38, No. 1, Winter.
- Bosch, Gerhard (2009): *The European debate on work sharing in the economic crisis* (Seoul, Korean Labor Institute).
- Calavrezo, Oana; Duhautois, Richard; Walkowiak, Emmanuelle (2009): “Chômage partiel et licenciements économiques”, in *Connaissance d’emploi*, March, No. 63.
- China Economic Net (2009): “Uruguay mulls reducing working time to cope with the financial crisis”, at [http://en.ce.cn/subject/financialcrisis/financialcrisiswr/200903/16/t20090316\\_18509842.shtml](http://en.ce.cn/subject/financialcrisis/financialcrisiswr/200903/16/t20090316_18509842.shtml).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND) (2009): *Europe in recession: Employment initiatives at company and Member State-level. Background paper*. (Dublin).
- Glassner, Vera; Galgóczi, Béla (2009): *Plant-level responses to the economic crisis in Europe*, Working Paper 2009/01 (Brussels, European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety).
- Haipeter, Thomas; Lehndorff, Steffen (2008): *Collective bargaining on employment insecurity*, unpublished draft working paper, 15 December.
- Human Resources and Skills Development Canada (2007): “Employment Insurance and the Workplace”, at [http://www.hrsdc.gc.ca/eng/employment/ei/reports/eimar\\_2007/chapter5\\_4.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/eng/employment/ei/reports/eimar_2007/chapter5_4.shtml).
- (2004): “Evaluation of the Work-Sharing Programme: February 2004”, at [http://www.hrsdc.gc.ca/eng/publications\\_resources/evaluation/2007/sp\\_ah\\_212\\_02\\_04e/page00.shtml](http://www.hrsdc.gc.ca/eng/publications_resources/evaluation/2007/sp_ah_212_02_04e/page00.shtml).
- ILO (2009): “Agreement by the Government, Workers and Employers for the Attainment of Employment Stability and Job Creation” (unofficial translation of tripartite agreement) (Tokyo).
- Korean International Labour Foundation (2009): “Twenty-three percent of workplaces with over 100 employees join work sharing”, in *Labor Today*, No. 615, 15 April.

Law-Now Slovakia (2009): "Slovakia: employment law changes", 30 March 2009, at <http://www.law-now.com>.

Ridley, Neil (2009): "Work Sharing—An Alternative to Layoffs for Tough Times" [Washington, DC, Center for Law and Social Policy (CLASP)].

Service Canada (2009): "Work-Sharing 2009", at [http://www.servicecanada.gc.ca/eng/work\\_sharing/index.shtml](http://www.servicecanada.gc.ca/eng/work_sharing/index.shtml).

Schnars, Christine Z.; Kleiner, Brian H. (2009): "Best in class staff practices", in *Management Research News*, Vol. 23, No. 7/8, pp. 35-38.

Snell, Alice (2009): "Focus on process to reduce your recruiting costs", in *Workforce Management*, Vol. 88, No. 5, 20 April, p. S5.

Wießner, Frank et al. (2009): "Short-time work in Germany" (Nuremberg, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit).

#### Información adicional

Programa sobre las condiciones de trabajo y empleo (TRAVAIL)

Sector de Protección Social

Oficina Internacional del Trabajo

4, route des Morillons

CH-1211 Ginebra 22, Suiza

Tel: +41 22 799 6754

Fax: +41 22 799 8451

Correo electrónico: [travail@ilo.org](mailto:travail@ilo.org)

[www.ilo.org/travail](http://www.ilo.org/travail)

ISBN 978-92-2-322419-6