



¿A qué hora **entro mañana?**

Los horarios variables y la encrucijada
de las madres trabajadoras

**María E. Enchautegui Román, Vallerie Blakely Vallecillo,
Roberto Morales Román y Caridad A. Arroyo Quijano**
diciembre 2025

Agradecimientos

Agradecemos la revisión de la Dra. Tanía García Ramos, quien proveyó importantes insumos a este documento. También agradecemos a Estela M. Reyes Rodríguez, Directora de Abogacía, y a la Dra. Enid Rosario Ramos, Investigadora Asociada, por sus revisiones y comentarios.

Sobre el Instituto del Desarrollo de la Juventud

El Instituto del Desarrollo de la Juventud (IDJ), es la única organización sin fines de lucro no partidista dedicada a abogar por políticas públicas —a nivel federal y local— que fortalezcan la seguridad económica de las familias con niños, niñas y jóvenes en Puerto Rico. La meta principal es reducir significativamente la pobreza infantil en Puerto Rico.

Referencia sugerida

Enchautegui, M.E., Blakely-Vallecillo, V., Arroyo-Quijano, C. & Morales-Román, R. (2025). *¿A qué hora empiezo mañana? Los horarios variables y la encrucijada de las madres trabajadoras*. Instituto del Desarrollo de la Juventud.



JuventudPR.org



@IDJ.PR



@ldj_pr



@IDJ_PR



info@juventudpr.org



787-931-7229

655 Avenida Roberto H. Todd
PMB 132 San Juan, PR 00907

800 Avenida Roberto H. Todd
Suite 104 San Juan, PR



Resumen

Los horarios no tradicionales son una barrera al empleo y un elemento crucial en la calidad del trabajo. Cuando estos horarios también son variables, se da una incertidumbre en los ingresos e inestabilidad en las vidas de los niños y las niñas. En la economía 24/7 en la que vivimos, este fenómeno es casi 'la nueva norma'. En Puerto Rico, **4 de cada 10 padres y madres con empleos e ingresos de hasta \$35,000 reportan tener un horario variable o no tradicional** (ESeFaM-PR 2024). Madres de todo el Archipiélago coinciden en que han intentado encontrar empleo, pero los centros de trabajo que se pueden acomodar a sus horarios son limitados o los centros de cuidado infantil tienen horarios muy rígidos que no le permiten acomodar sus horarios de trabajo. Los horarios adecuados y predecibles,

al igual que la participación de las personas empleadas en su determinación, constituyen elementos esenciales de un buen empleo. En este estudio se presentan datos sobre horarios variables en Puerto Rico. También se detalla una agenda que pretende sentar las bases de mejores prácticas en los lugares de trabajo, para lograr que las madres jefas de familia no se vean en la encrucijada de no poder alinear los horarios de empleo y el cuidado de sus hijos. Una mejor planificación de horarios beneficiaría no solo a las familias trabajadoras, sino también a las empresas. Es necesario transitar hacia un enfoque que reconozca a las personas empleadas como un recurso que aporta a la competitividad de las empresas, y que su estabilidad en el trabajo genera resultados positivos para la empresa y el País.

Contenido

05	Introducción
06	¿Por qué los horarios de trabajo son importantes?
07	Los horarios no tradicionales reducen la calidad el empleo
07	Los horarios no tradicionales crean inestabilidad en los arreglos de cuidado
08	Los horarios no tradicionales crean incertidumbre de ingresos
08	Los horarios no tradicionales reducen la productividad
08	Contratos cero horas
09	¿Qué dicen los datos?
10	¿Cuán común son los horarios no tradicionales?
10	¿Cuándo a las personas trabajadoras se les informa los horarios y qué injerencia tienen en estos?
11	¿Quiénes trabajan horarios no tradicionales?
14	Experiencias de las madres: Los desafíos de los horarios no tradicionales
16	¿Qué se puede hacer?
20	¿Qué pueden hacer las organizaciones de patronos, industrias y trabajadores?
21	Consideraciones finales
22	Referencias

Introducción

Entraba a las siete y salía a las seis de la tarde, entonces pedí entrar un poco más tarde y salir un poco más temprano y no, que esa era la necesidad del negocio. Y mi necesidad no la tomaron en consideración.

— Madre de dos menores, Salinas

Los horarios tradicionales de trabajo – entre 8am a 6pm de lunes a viernes – parecen ya ser cosa del pasado. La economía 24/7 en la que vivimos requiere personas empleadas que trabajen a cualquier hora y día de la semana. La industria de la salud y hospitalidad, el comercio minorista y servicios personales, todos intentan satisfacer la demanda al momento en que el cliente lo necesite. Las empresas necesitan empleadas ‘justo a tiempo’, o sea, buscan una sincronización casi exacta entre la demanda de sus servicios y la oferta de horas de trabajo. Es así hasta el punto de que miles de trabajadoras y trabajadores diariamente se ven en la necesidad de preguntar a sus gerentes: ¿a qué hora entro mañana?

La economía 24/7 ya ha estado en Puerto Rico por décadas, pero no se ha desarrollado una infraestructura social acorde para asegurar que las personas empleadas puedan responder a los horarios nocturnos, variables e impredecibles mientras enfrentan sus condiciones de vida. Las responsabilidades familiares y sociales se encuentran en batalla con estos horarios no tradicionales, variables e impredecibles. Las escuelas terminan alrededor de las 2:30pm, los centros de cuidado operan entre las 6am y las 6pm de lunes a viernes, las oficinas médicas ofrecen servicios entre las 8am y las 5pm, y la transportación pública es prácticamente inexistente a altas horas de la noche. Mientras la economía se organiza y crece alrededor de esos parámetros y se abren hoteles, restaurantes, megatiendas y centros de cuidado de envejecientes, entre otros, las madres y padres

malabarean para poder cumplir con los horarios que requieren estos establecimientos.

Y es que los servicios que requieren las familias muchas veces no están disponibles en horarios nocturnos y/o estos horarios no tradicionales vienen acompañados de incertidumbre en las horas de trabajo y en el ingreso familiar. A muchas personas empleadas se les informa su horario con tan solo unos días de anticipación.

En Puerto Rico, 4 de cada 10 padres y madres de familia con empleos e ingresos de hasta \$35,000 reportan tener un horario variable o no tradicional, según la Encuesta Socioeconómica de las Familias con Menores en Puerto Rico (ESeFaM-PR 2024), una encuesta representativa de Puerto Rico, comisionada por el Instituto del Desarrollo de la Juventud (2024). Más de la mitad de quienes trabajan horarios variables son informados de su horario laboral con menos de 7 días de

antelación. En las conversaciones con madres en grupos focales y entrevistas profundas llevadas a cabo para esta investigación, y aún en conversaciones casuales con trabajadoras, se hacen evidentes las dificultades que presentan los horarios no tradicionales, variables e impredecibles. En particular, los horarios variables ponen frecuentemente a las madres de familia en una encrucijada de si seguir o no trabajando, principalmente por los problemas para asegurar el cuidado de sus hijos. Y esto mayormente afecta a las madres jefas de familia. El no poder lograr un buen arreglo

entre los horarios y el cuidado hace que muchas mujeres no participen de la fuerza laboral, lo que limita su movilidad económica, su desarrollo profesional y laboral y las mantiene en pobreza. De acuerdo con datos de ESeFaM, los horarios variables e impredecibles son solo superados por el acceso a cuidado como la barrera más común para unirse a la fuerza laboral.

En este estudio se presentan datos que evidencian la problemática de los horarios no tradicionales, variables e impredecibles (de aquí en adelante, horarios no tradicionales), así como sus implicaciones en las vidas de las madres jefas de familia. El propósito es generar un diálogo sobre buenos horarios como una característica intrínseca de lo que es un buen empleo. Además, se pretende comenzar a delinear una agenda de política pública y sentar bases de mejores prácticas de calendarización de horarios en los lugares de trabajo, para que las madres jefas de familia eviten el dilema de si mantener su empleo o no ante horarios de empleo no tradicionales.

Los horarios variables ponen frecuentemente a las madres de familia en una encrucijada de si seguir o no trabajando.

4 de cada 10 padres y madres de familia con empleos e ingresos de hasta \$35,000 reportan tener un horario no tradicional



¿Por qué los horarios de trabajo son importantes?



Los horarios no tradicionales son una barrera al empleo estable y un elemento crucial en la calidad del trabajo. Estos horarios representan un reto pues las familias con menores muchas veces no pueden lograr arreglos de cuidado. Los horarios variables también resultan en ingresos variables, lo que afecta la estabilidad económica familiar. Se afectan las familias y se afecta la productividad de las empresas.

Los trabajos a tiempo completo y con beneficios han sido sustituidos por empleos precarios (Han, 2023). Dentro de esta precariedad, los arreglos de empleo se enmarcan en la temporalidad, el empleo a tiempo parcial, el autoempleo y la informalidad (Marrero-Centeno & García-Ramos, 2018). Desde esta perspectiva, los horarios variables e impredecibles se unen al patrón de empleo precario.

Antes de la década de 1970, la mayoría de los empleos disponibles provenían de industrias productoras de materias, y a partir de ahí se proliferaron empleos dirigidos a proveer servicios (Knop & Lauhlin, 2018). Mientras que la economía industrial suele operar en horarios tradicionales o turnos anticipados, la economía de servicios mayormente opera de forma continua durante

las 24 horas del día y los 7 días de la semana, y con horarios que tratan de sincronizarse justo a la demanda (*just-in-time*). Por ejemplo, en ocasiones se trabajan menos horas cuando hay pocos clientes; incluso los y las empleadas pueden ser enviados a su casa si el día está flojo. Por otro lado, puede haber días en que se tiene que trabajar un día largo si de forma inesperada llega una mercancía que tiene que estar en el piso inmediatamente.

La economía se ha transformado para responder a la demanda de disponibilidad constante en un mundo globalizado y digitalizado, donde los horarios no tradicionales son cada vez más comunes. En lugar de ser una elección de las personas empleadas, muchas veces estos horarios se han convertido en un requisito, lo que trae retos para las familias como arreglos de cuidado, arreglos de estudio y estabilidad de ingresos.

Una de las barreras identificadas por los y las trabajadoras es la falta de previsibilidad en los horarios. Aunque estos sectores de empleo operan con horarios diversos incluyendo tardes, noches y fines de semana, la llamada flexibilidad del trabajo responde mayormente a las necesidades de las empresas más que a las de las personas empleadas.

Los horarios no tradicionales reducen la calidad del empleo

La participación de las personas empleadas en la determinación de sus horarios es un elemento clave en la calidad del trabajo. Cuando se participa en la determinación de horarios, el personal se siente escuchado y valorado dentro de la organización y aumenta su compromiso con la empresa. **Contar con cierta previsibilidad y participación en la asignación de turnos de trabajo no solo facilita la organización de la vida personal y familiar, sino que también fortalece el sentido de pertenencia en el entorno laboral.** Por el contrario, cuando los horarios se comunican con poca antelación y no se consideran las necesidades de las personas trabajadoras, estas pueden percibir que su tiempo y circunstancias no son tomadas en cuenta, lo que puede afectar negativamente su motivación y bienestar. De esta manera, las personas empleadas deben tener voz en las organizaciones que trabajan, lo que es una de las características de buenos empleos discutidas por Rosa-Rodríguez y Aguirre (2024) y propuesta por la Organización Internacional del Trabajo (2019).

Una encuesta administrada en 2023 a personas empleadas en EE. UU. a quienes se les pagaba por hora, realizada por Ultimate Kronos Group (UKG), indicó que 60% de los participantes tenían horas de trabajo consistentes, lo que consideraron necesario para su satisfacción con el empleo (Shiftboard, 2023). Los resultados de la encuesta más reciente del American Job Quality (Griesser, 2025), la cual se administra a 18,000 personas empleadas muestran que la satisfacción con el empleo es mayor cuando las organizaciones disponen de buenas prácticas de calendarización de horarios. De ahí que la rotación de empleo sea mayor entre los que trabajan horarios variables e impredecibles (Griesser, 2025). En la encuesta de UKG de 2023, el 79% de las personas participantes señaló que el horario afecta la probabilidad de que cambien de trabajo.



Las personas prefieren horarios determinados y tener injerencia en sus itinerarios. Una investigación basada en un estudio de valoración, por ejemplo, expuso que las personas que buscan empleo están dispuestas a ceder hasta un 20% del salario por horarios de trabajo que no se cambian a última hora (Mas & Pallais, 2017). Un estudio de personas empleadas que trabajan por hora mostró que la intención de renunciar es mayor cuando existe una gran diferencia entre las horas deseadas y las horas otorgadas (Sturman & Walsh, 2014).

Los horarios no tradicionales crean inestabilidad en los arreglos de cuido

Otro desafío de los horarios no tradicionales es la disponibilidad de cuidado infantil. Madres y padres con horarios no tradicionales experimentan dificultad para acceder a servicios de cuidado infantil, ya que los centros en su mayoría operan en horarios diurnos (Ben-Ishai et al., 2014). En comparación con los padres y madres que trabajan en horarios tradicionales, aquellos que tienen horarios fuera de lo estándar son más propensos a depender de múltiples arreglos de cuidado infantil (Enchautegui et al., 2015).

Adams et al. (2016) desarrollaron un marco conceptual sobre la importancia de la estabilidad para el desarrollo saludable de los niños y niñas. Dos dimensiones de inestabilidad discutidas por Adams et al. son los horarios variables e impredecibles y la fluctuación en los arreglos de cuido. La dificultad y variabilidad del cuidado afecta principalmente a la niñez temprana en edad pre-escolar (Harknett et al., 2022), pues cada día hay más evidencia de la importancia de los primeros cinco años de vida en el desarrollo de los niños (Boushey & Mitukiewicz, 2014). Sin embargo, los menores en edad escolar también se ven afectados, ya que los horarios fuera de lo tradicional suelen requerir que los padres y madres estén en el trabajo cuando los niños y niñas no están en horario escolar, tales como noches y fines de semana (Enchautegui et al., 2015; Sosinsky, 2020).





Los horarios no tradicionales crean incertidumbre de ingresos

Los horarios variables e impredecibles también generan incertidumbre e inestabilidad en el ingreso familiar. En estos trabajos, en ocasiones se puede requerir tiempo extra o bien reducir las horas cuando el trabajo está lento (Ben-Ishai et al., 2014). **La irregularidad en los horarios dificulta que las personas puedan planificar sus vidas no sólo en términos de tiempo, sino también de ingresos.** Esto complica la capacidad de presupuestar, ahorrar o cubrir necesidades básicas y las que se presentan de imprevisto. Además, dificulta la planificación financiera a corto y largo plazo, impactando de manera adversa la movilidad económica de las familias. Una investigación sobre las transacciones de los depósitos del Chase Bank mostró la variabilidad de ingresos de las personas empleadas debido a horarios irregulares (Farrell & Grieg, 2016).

Existe evidencia empírica acerca de cómo la mayoría de las familias que están empleadas en trabajos que operan en horarios no tradicionales o estándar, tienen ingresos bajos (Ben-Ishai et al., 2014; Enchautegui et al., 2015). Estos trabajos suelen ofrecer menor paga, menos beneficios y ser menos flexibles (Enchautegui, et al., 2015). A pesar de que hay trabajadores que prefieren empleos con horarios no tradicionales, la mayoría, en lugar de escogerlos, los aceptan por las pocas oportunidades laborales que tienen (Enchautegui et al., 2015).

Los horarios no tradicionales reducen la productividad

Los horarios variables e impredecibles afectan el desempeño de las personas empleadas y, por lo tanto, las ganancias de las empresas. Estudios demuestran que las personas empleadas en este tipo de horarios tienen mayores tardanzas y ausencias, duran menos en los empleos y están menos comprometidos con la empresa (Kwon & Raman, 2023). En un estudio del "Shift Project" de la Universidad de Harvard, se encontró que aquellos empleados del sector minorista y de servicios de alimentos que recibieron sus horarios de trabajo con menos de 72 horas de anticipación, tuvieron una tasa de rotación de 39% (Schneider & Harknett, 2019). Mientras que, del mismo estudio se desprende que, la tasa de rotación se redujo al 24% en aquellos que recibieron el aviso de las horas de trabajo con dos semanas de antelación.

Un estudio de las empresas GAP, donde participaron 28 de sus establecimientos durante 11 meses, mostró que conocer los horarios con anticipación aumentó las ventas en 7% (Kesavan et al., 2021). Otro estudio, acerca de las transacciones de caja registradoras de un supermercado, estableció que las cajeras con una mayor consistencia de horarios tienen una productividad de entre 1% y 1.6% más alta en general, y de 3% a 6% más alta entre los empleados nuevos (Lu et al., 2022).

Los horarios fijos o pre-determinados resultan en mayor productividad. En Bogotá, un estudio aleatorio a personas empleadas reclutadas para entrada de datos demostró que los candidatos a los que se les ofreció horarios fijos o pre-determinados resultaron hasta 30% más productivos y con menos errores que otros con horarios asignados en forma aleatoria o sin planificación (Boltz, et al., 2023). Lo anterior demuestra que horarios fijos o pre-determinados atraen personal más productivo (Boltz et al., 2023). Además, si las personas empleadas participan en la determinación de sus horarios, se reducen las renunciaciones, se mejora la satisfacción con el empleo y mejora la calidad de sus labores (Koning, 2014; Mayo et al., 2023).

Contratos cero horas

Otro reto en el empleo son los llamados 'contratos cero horas', en donde no se les garantiza a los empleados un número mínimo de horas de trabajo y el empleado o empleada acuerda estar disponible en el momento de requerirse su trabajo (Eurofound, 2018). En Puerto Rico es común encontrar ofertas de empleo a tiempo parcial que requieren 'disponibilidad completa', lo cual genera inestabilidad e incertidumbre. Esta inestabilidad ha llevado a que países europeos, como Italia, aprobara leyes para eliminarlos.

¿Qué dicen los datos?

Los datos discutidos en esta sección se obtuvieron de la Encuesta Socioeconómica de las Familias con Menores de Puerto Rico, realizada entre septiembre y diciembre del 2024 (ESeFaM-PR 2024), una encuesta representativa comisionada por el Instituto del Desarrollo de la Juventud (2024) para obtener mejor información sobre la situación de las familias con menores. Las operaciones de campo fueron realizadas por Ipsos. La ESeFaM-PR 2024 fue administrada mediante visitas al hogar a una muestra representativa de las familias con menores de 0 a 17 años, cuyo ingreso es igual o menor de \$35,000

al año y el jefe o jefa de familia tiene menos de 60 años. Los datos deben ser interpretados con cautela, pues no son representativos de toda la población de Puerto Rico, sino de los hogares con las características que se incluyeron en la ESeFaM-PR 2024.

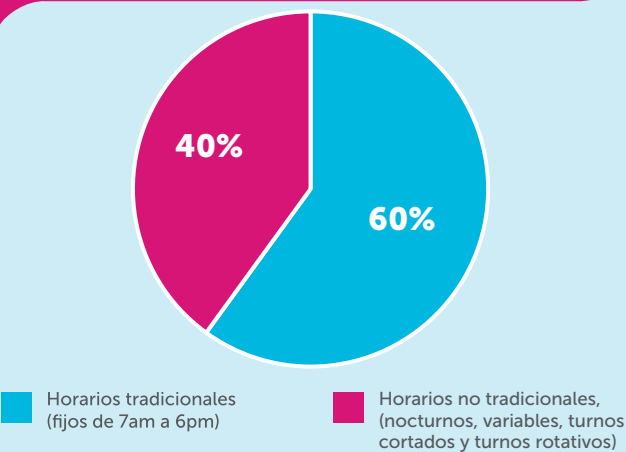
Los horarios variables e inconvenientes, junto con la falta de acceso a cuidado de menores son los factores más importantes por los que las familias no se insertan en la fuerza laboral. La encuesta indagó sobre más de 15 factores. Como muestra la **Figura 1**, de 66% a 67% de las familias con niños identifican los horarios variables e inconvenientes como un gran problema para poder entrar a la fuerza laboral.

Figura 1: Las principales barreras para la inserción laboral: Porcentaje de jefes y jefas de familias que las identificaron como un gran problema



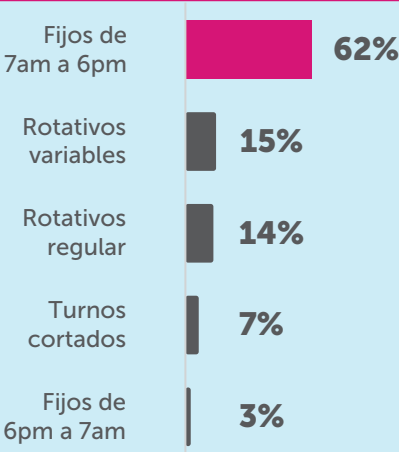
Nota: ESeFaM-PR 2024

Figura 2: Distribución del tipo de horario laboral de jefes y jefas de familias asalariadas



Nota: ESeFaM-PR 2024

Figura 3: Horario laboral de jefes y jefas de familias asalariadas



Nota: ESeFaM-PR 2024

¿Cuán común son los horarios no tradicionales?

Según ESeFaM, 4 de cada 10 jefes y jefas de familia empleados (38%) tienen horarios no tradicionales. Estos horarios incluyen horarios rotativos en forma regular, horarios nocturnos, horarios variables y turnos cortados. Los turnos cortados son aquellos en los que el empleado se presenta a una hora, sale y regresa luego de más de una hora entre turnos. La **Figura 2** ilustra los datos de ESeFaM sobre la distribución de personas empleadas de acuerdo con su horario laboral. Un 40% está empleado en horarios no tradicionales.

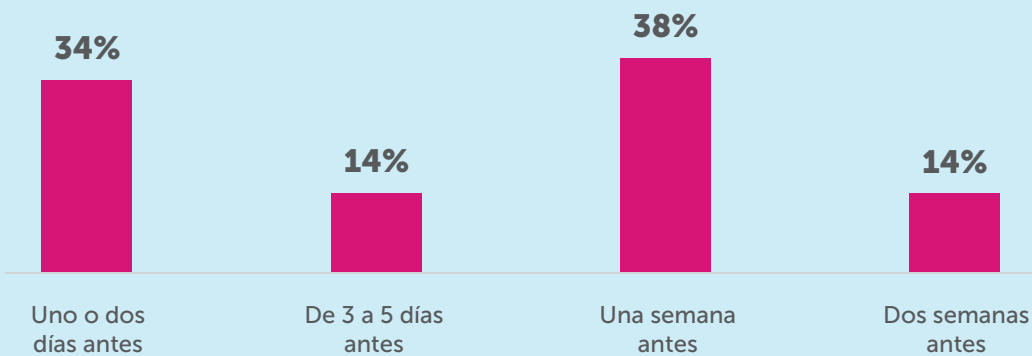
La **Figura 3** desglosa el detalle del tipo de horario de jefas y jefes de familia encuestados. En particular, un **22% de las personas encuestadas tienen horarios variables o cortados**. Los turnos fijos nocturnos son una minoría (3%).

¿Cuándo a las personas trabajadoras se les informa los horarios y qué injerencia tienen en estos?

Muchas personas empleadas no se enteran de sus horarios con suficiente antelación como muestra la **Figura 4**. El 38% es informado con una semana de anticipación, mientras que al 34% se le informa uno o dos días antes. El que un porcentaje alto se enterar de su horario con poca anticipación representa un reto en una fuerza laboral donde cumplir con el itinerario de trabajo es la responsabilidad principal o la habilidad más solicitada por 8 de cada 10 patronos, según el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos (2023).

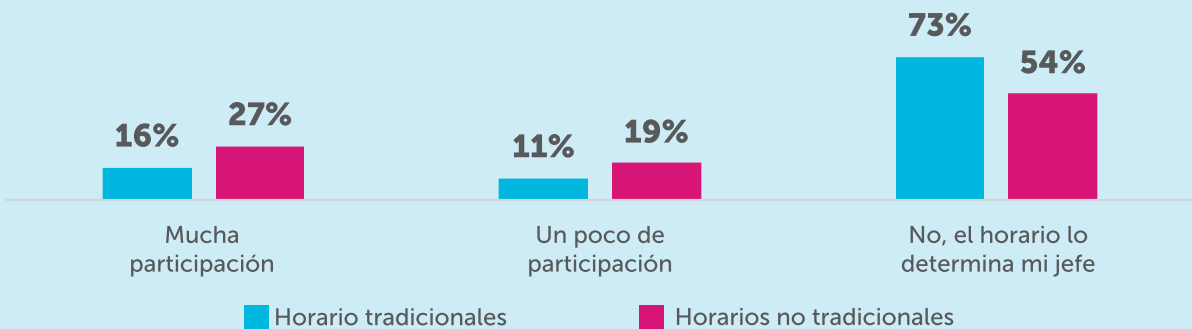
La **Figura 5** muestra la participación de los y las trabajadoras en la determinación de sus horarios.

Figura 4: Anticipación con la que se les informa el horario laboral



Nota: ESeFaM-PR 2024

Figura 5: Participación de jefes y jefas de familia empleadas con horario tradicional y no tradicional en la creación de su horario de trabajo



Nota: ESeFaM-PR 2024

En general, hay poca injerencia de las personas empleadas en sus horarios siendo el jefe o jefa quien los determina. Entre quienes trabajan horarios tradicionales, el 73% no tiene ninguna injerencia en sus horarios. Aun cuando las personas que trabajan en horarios no tradicionales tienden a tener mayor injerencia, para el 54% el horario sigue siendo determinado únicamente por la empresa. Aunque este porcentaje es menor que el anterior, el hecho de que los horarios sean variables presenta la necesidad de que los cambios de horario y la injerencia de los empleados sean más apremiantes en estos casos. Aun así, es positivo notar que 27% de quienes trabajan horarios no tradicionales, tienen mucha injerencia en la determinación de su horario, reflejando que algunas empresas ven la participación en el diseño del horario como positiva para los empleados.



¿Quiénes trabajan horarios no tradicionales?

La **Figura 6** muestra algunas características de las personas empleadas de acuerdo con si trabajan horarios tradicionales o no tradicionales. Los y las trabajadoras a tiempo parcial son más propensas a trabajar horarios no tradicionales. Más de la mitad (56%) de las personas empleadas a tiempo parcial en ESeFaM trabajan horarios no tradicionales, mientras que tan solo uno de cada cinco (19%) de los que trabajan a tiempo completo mantienen estos horarios.

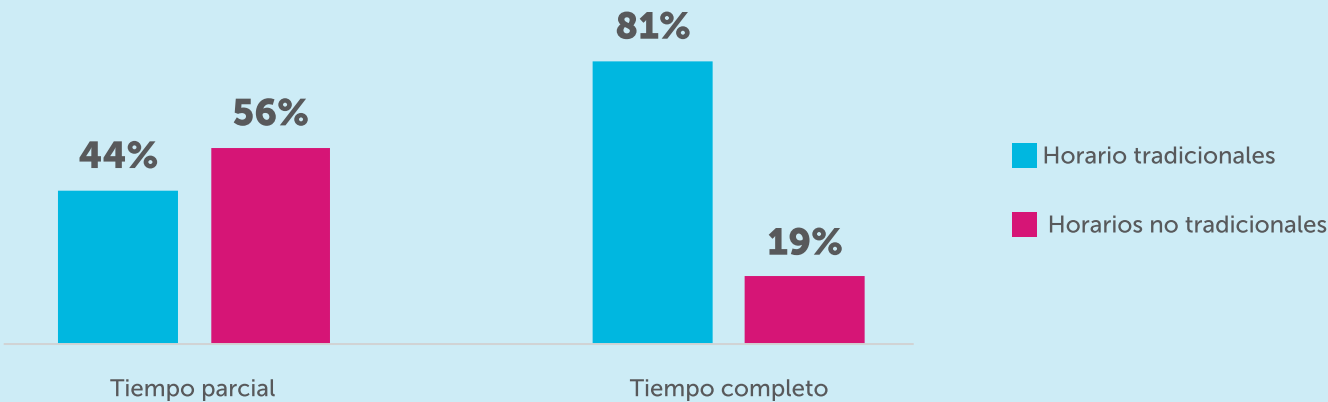
La encuesta también muestra (**Figura 7**) que para los y las trabajadoras más jóvenes hay una probabilidad mucho más alta de tener un horario no tradicional. Entre los y las jóvenes de 18-24 años de ESeFaM, 61%

tienen horarios no tradicionales, mientras que entre los trabajadores de 45 a 55 años, solo 33% tiene este tipo de horario. Es importante destacar que, entre quienes tienen horarios no tradicionales, la mitad tienen niños de 0 a 5 años.

Es importante notar además que, según su nivel educativo y como muestra la **Figura 8**, la probabilidad de trabajar un horario no tradicional es mayor entre los que tienen cursos de bachillerato, pero no un grado universitario. Entre estos, 46% trabajan horarios no tradicionales. Sin embargo, en los otros niveles educativos, como el grado post secundario, el 30% trabaja en horarios no tradicionales.

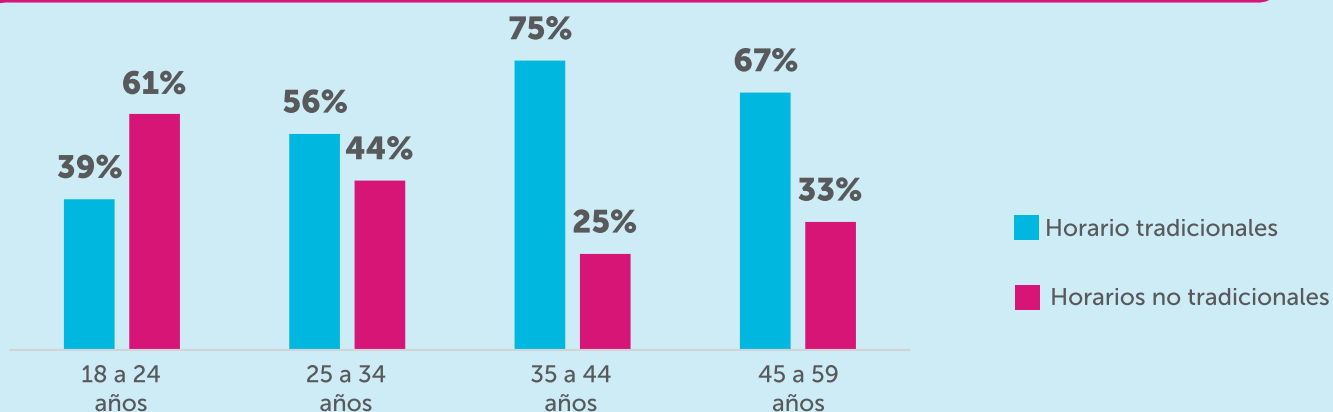
Las industrias con las mayores proporciones de horarios variados son aquellas relacionadas al ocio, hospitalidad, comercio, transporte y servicios públicos (**Figura 9**).

Figura 6: Tipo de horario entre personas que trabajan a tiempo parcial y completo



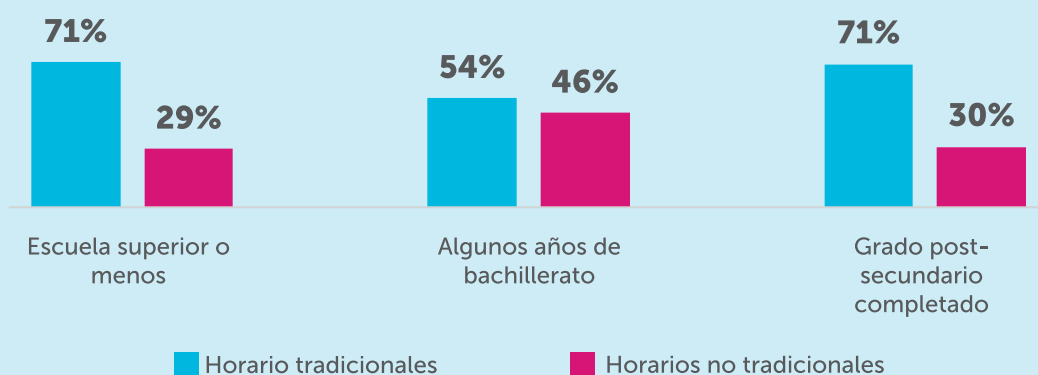
Nota: ESeFaM-PR 2024

Figura 7: Tipo de horario de las personas empleadas por grupo de edad



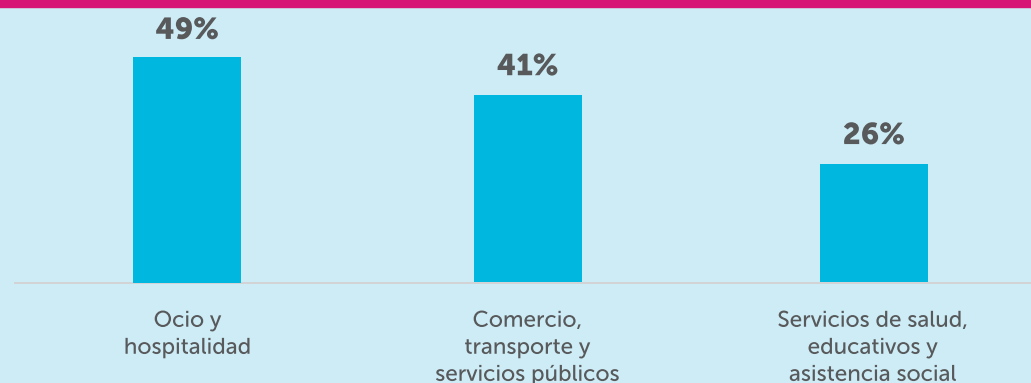
Nota: ESeFaM-PR 2024

Figura 8: Tipo de horario de trabajo por nivel educativo alcanzado



Nota: ESeFaM-PR 2024

Figura 9: Principales industrias con horarios no tradicionales



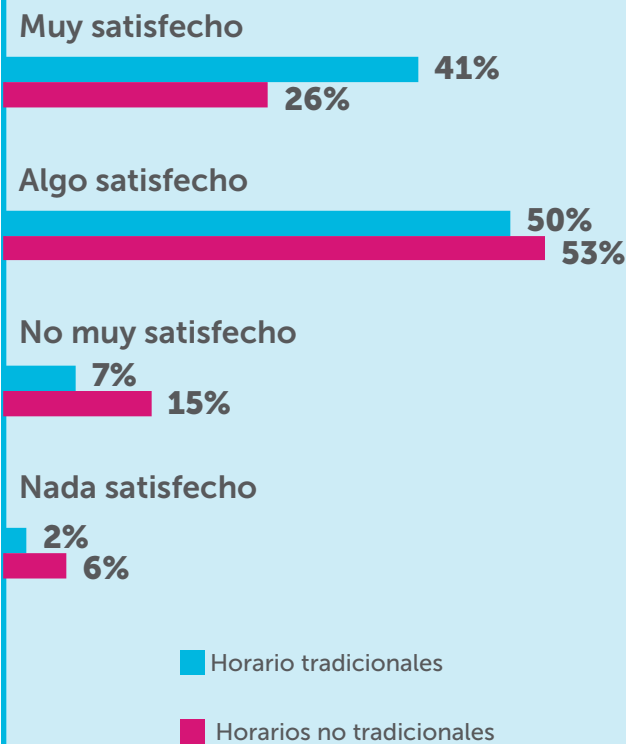
Nota: ESeFaM-PR 2024

La literatura advierte que los horarios no tradicionales aumentan la posibilidad de renuncia y los datos de ESeFaM mostrados en la **Figura 10** lo confirma. Los y las trabajadoras con horarios no tradicionales son menos probables a estar satisfechos con sus empleos. **Solo 26% está muy satisfecho en comparación con 41% de quienes tienen horarios tradicionales.** Y uno de cada cinco está nada satisfecho o no muy satisfecho, en comparación con uno de cada 10, entre quienes tienen horarios tradicionales.

En resumen, los horarios no tradicionales son una barrera significativa para la integración laboral de las personas. Estos horarios son comunes, representando el 40% de los empleos entre las y los jefes de familias con menores. Los jóvenes, los empleados a tiempo parcial y quienes tienen cursos universitarios sin un grado son más probables a ocupar estos empleos. La satisfacción con el empleo es mucho menor entre quienes mantienen horarios no tradicionales, lo que puede ocasionar renuncias, una rotación alta y poco compromiso con las organizaciones que los emplean.



Figura 10: Satisfacción con el empleo según el tipo de horarios



Nota: ESeFaM-PR 2024

Experiencias de las madres: Los desafíos de los horarios no tradicionales



A pesar de que la estructura familiar ha cambiado significativamente, la planificación y provisión de servicios siguen basándose en modelos que no reflejan esta nueva realidad, lo que genera desventajas e inequidades adicionales para las mujeres jefas de familia. Esta afirmación no es nueva ya que, desde finales del siglo pasado, Colón (1994) advertía:

El modelo doméstico, basado en la tríada familiar (padre-madre-hijos), está desencontrada con la experiencia de muchos puertorriqueños, dado que las tasas de divorcio están cercanas a 40 por cada cien matrimonios y las familias con jefa mujer han aumentado a un 23 por ciento en 1990 (p. 12).

El equipo de investigación del IDJ, realizó entrevistas profundas a 15 mujeres jefas de familia con hijos menores, con el objetivo de comprender mejor los retos y barreras para la integración laboral. Las entrevistas destacan la conexión cercana entre horarios variables y cuidado. Las mujeres quieren trabajar y tienen experiencias de empleo que las han preparado para la participación laboral. Adicionalmente, la mayoría de ellas ven al trabajo como una necesidad para lograr el bienestar

de sus hijos e hijas. Pero este deseo de emplearse se ve obstaculizado por no contar con servicios de cuidado para sus niños y niñas en un ambiente de horarios de trabajo no tradicionales.

Una madre de dos menores nos habló de la difícil situación relacionada a los horarios de servicio de cuidado, ya que a pesar de que sus hijos participan de un centro Head Start, el limitado horario de servicio no le permite tener un empleo. No se consiguieron datos de los horarios de los Head Start de Puerto Rico pero la Administración de Familias y Niños del Gobierno Federal (Febrero 2025) indica que al menos 50% de la matrícula de Head Start está matriculada en programas de 5 días a la semana por 6 o más horas diarias. Sobre esto, ella nos explicó: ***“Ahora mismo para poder trabajar necesito un cuidado, aunque sea de 7:30 hasta por lo menos las 4:30pm o 5:00pm.”***

Las madres entrevistadas coinciden en que han intentado encontrar empleo, pero las oportunidades compatibles con sus horarios son limitados. Una madre expresó ***“Yo he enviado (resúmenes), pero ha sido a pocos sitios... son bien limitados porque no en todos lados acomodan el horario.”***

Una madre joven de dos menores de San Juan narra cómo se le ha hecho imposible mantener los trabajos que ha logrado conseguir, por la falta de cuidado dado sus horarios variables. Ella describió los retos que enfrentó durante dos semanas en su nuevo trabajo y que incluso estaba dispuesta a llevar a su bebé de meses colgando sobre sí (en un canguro), por su deseo de trabajar:

Entonces, ahora mismo yo empecé a trabajar hace dos semanas. La primera semana me pusieron lunes y miércoles. Miércoles, los llamé y le dije: mira, yo puedo ir, yo me puedo llevar al nene porque la muchacha de cuidado no podía, me lo dijo el mismo día en la mañana. Ese mismo día, por la mañana, [el patrono] me dijo: 'no te preocupes, tranquila, vete a tu casa, te vemos el próximo día'. Pero ya esa semana no tenía más turnos. Mi próximo turno era la próxima semana, que era jueves, martes y jueves. Entonces, el martes fui y jueves llegué a llevar a mi hijo al cuidado y la muchacha no salió, no me contestó. Entonces llamé de nuevo y le dije lo mismo, yo me lo puedo llevar, porque es una tienda poniendo ropa en gancho, que no es la gran cosa. Me dijeron que no y ese día me botaron y ya, me despidieron y no es la primera vez que me pasa así.

Ante la falta de opciones accesibles de cuidado, algunas madres se ven obligadas a llevar a sus hijos e hijas al lugar de trabajo, incluso escondiéndolos, ya sean bebés o luego del horario escolar como única alternativa para conservar su empleo y garantizar su bienestar. Una madre narra cómo llevaba a su hijo de seis meses a su trabajo mientras fungía como mesera en un hotel:

Yo iba al hotel a trabajar con el nene, yo lo metía en un cuartito. Y ahí, mientras bregaba con los clientes, obviamente pendiente a él siempre, lo dejaba en el carseat. Iba a bregar con el cliente, viraba, atendía al nene, volvía. Tú sabes que era bien difícil.

Ella narra que esto no era un beneficio que le proveía el patrono, sino que contaba con el apoyo de compañeras para poder esconder a su hijo y trabajar.

Yo lo llevaba a escondidas cuando no iba el jefe. Y las mismas muchachas de ahí me decían que esté pendiente cuando venga el jefe. ¿Me entiendes? Nos ayudábamos.

Las jefas de familia enfrentan una carga significativa al intentar equilibrar las exigencias del empleo con las responsabilidades de cuidado. A menudo hacen malabares con su tiempo para cumplir con ambas, pero en muchos casos, en la encrucijada de trabajo o

cuidado, la única opción viable es renunciar al empleo. Ese fue el caso de una madre de dos menores, quien relató cómo se vio forzada a dejar su trabajo luego de solicitar un acomodo razonable de horarios debido a una situación relacionada con su hija, solicitud que no fue atendida. Este testimonio refleja una realidad común para muchas mujeres y subraya la urgencia de crear entornos laborales más sensibles a las necesidades familiares.

Yo, jefa de familia, estoy desempleada desde agosto, ya que no quisieron hacerme un acomodo de horario en el trabajo. Pues me vi obligada a renunciar [...] pues mi nena es de educación especial, recibe terapia y necesitaba el acomodo de horario y día. Entonces pedí entrar un poco más tarde y salir un poco más temprano y no, que esa era la necesidad del negocio. Y mi necesidad no la tomaron en consideración.

Las madres añoran empatía en los horarios por parte de las empresas, lo que surge de su doble rol como cuidadoras y trabajadoras, y de su compromiso con el bienestar y la educación de sus hijos e hijas. Una mamá coincide en la importancia de contar con tiempo para estudiar con su hijo. Esta madre de tres menores narra que ha intentado conseguir un empleo a tiempo parcial que le permita devengar un salario, sin sacrificar el tiempo con sus hijos y su educación:

...que yo pueda estar con los nenes, por ejemplo, el mío mayor, candela, entonces, tengo que estar ahí encima para que me estudie, si no es conmigo no estudia, ni con mi mamá, ni con nadie. Entonces estaba buscando como un part-time que yo pueda estar, por las tardes cuando llegue de la escuela. Pero se me ha hecho bien difícil también eso...

La llamada flexibilidad de horarios, pensada para las necesidades de las empresas, también se refleja en cómo se contrata a las personas empleadas. Muchas trabajadoras y trabajadores con horarios variables son contratados como contratistas independientes, aunque hacen el trabajo de un empleado regular. No tienen un horario fijo ni garantizado, y muchas veces se les llama a trabajar con poca anticipación, según la demanda de tareas del momento. Esta modalidad de contratación parece haberse proliferado, hasta incluir trabajadores y trabajadoras de salarios bajos. Las entrevistas con madres y padres sugieren que esto es una práctica común en centros de envejecientes y en la industria de seguridad privada. Una entrevistada narra cómo su patrono, en un centro de envejecientes, dividía las horas trabajadas, pagando solamente 15 horas a la semana por nómina y el resto por cuenta propia. Esta entrevistada añade:

Ellos no veían que eso a ti te afectaba, que eso era para su beneficio, no para mi beneficio. Y lo trataban de tergiversar que supuestamente era para ayudarnos, decían que era para que ustedes cojan cupones y no les perjudique en la reforma.

En conversaciones informales con jefas de familias sale a relucir la situación de un joven que se le ofreció un trabajo y el patrono le dice si quiere que lo ponga como empleado o como contratista independiente, seguido por el comentario de que como contratista independiente le hacen menos deducciones y “es mejor para ti”.

El deseo de trabajar por parte de las madres entrevistadas se evidencia en las múltiples experiencias laborales que han tenido a lo largo de los años. Sin embargo, muchos de estos empleos han sido inestables debido a la dificultad de acceder a servicios de cuidado compatibles con horarios laborales que se ajusten tanto a los horarios laborales de las empresas y a las necesidades de las madres jefas de familia.



¿Qué se puede hacer?

Cualquier esfuerzo para reducir la variabilidad en los horarios laborales debe atender una agenda dual, que considere tanto las necesidades de los patronos como las realidades de vida de las y los trabajadores (Lambert et al., 2019). Sin embargo, tal parece que, en la situación actual, los y las empleadas asumen todo el riesgo de la demanda de horarios variables: trabajan menos horas cuando hay pocos clientes, pueden ser enviados a su casa si no hay suficientes clientes, o tienen que trabajar un día largo si de forma inesperada llega una mercancía que tiene que estar en el piso inmediatamente. Avanzar en la dirección de una mejor distribución de riesgo permitiría que las personas empleadas no sean las únicas que asuman las fluctuaciones en la demanda de tareas y horarios, sino que se gestionen de forma compartida y planificada.

Existen oportunidades para mejorar las condiciones relacionadas con los horarios laborales, incluso en ámbitos no contemplados por la legislación vigente. Alcanzar estos avances requiere un esfuerzo coordinado entre el gobierno, patronos, organizaciones de trabajadores y sectores industriales. Como se establece en Rodríguez y Aguirre (2025): Se necesita un nuevo pacto entre los y las trabajadoras, el gobierno, y el sector privado que genere beneficios que impacten positivamente tanto a la fuerza laboral, a la productividad y sostenibilidad de las empresas como a la economía, para garantizar la movilidad económica de las familias y el desarrollo económico de Puerto Rico.



¿Qué se puede hacer desde la política pública?

La legislación laboral es un tema contencioso en Puerto Rico. Esto se evidencia en las discusiones generadas cuando la Junta de Supervisión y Administración Financiera propuso cambios en la Ley para que se pueda dar la contratación de empleados a voluntad (at will) o los cambios propuestos bajo la Ley 4 del 2017 que fueron cambiados por la Ley 41 del 2022, pero que el Tribunal Federal declaró nula a esta última (Departamento del Trabajo y Recurso Humanos, 2023).

Puerto Rico tiene una legislación laboral que garantiza más derechos que muchas otras jurisdicciones de los Estados Unidos. Es importante destacar que varias de las disposiciones de las leyes de Puerto Rico han sido reclamados que grupos de interés en favor de trabajadores han abogado en una multiplicidad de jurisdicciones en Estados Unidos, como el derecho a paga por vacaciones, enfermedad y maternidad. Muchos de los derechos plasmados en la legislación laboral puertorriqueña son acordes a las guías de la Organización Internacional de Trabajadores de la Naciones Unidas y aportan a la calidad de empleo. Aun así, existen áreas de oportunidad en aspectos relacionados a horarios que actualmente no están cubiertos por la legislación vigente.

Eliminación de los contratos cero horas

Al eliminar los contratos de cero horas, los patronos se comprometen a emplear a la persona por un número mínimo de horas a la semana y si no identifican demanda de tareas, se supone que paguen ese mínimo de horas. El gobierno, mediante vistas públicas puede determinar cuál sería ese mínimo de horas semanales. El resultado esperado sería una mayor estabilidad en los ingresos de las personas empleadas. Por ejemplo, en Puerto Rico no se ha establecido un mínimo de horas laborales garantizadas por semana. Aunque la Ley Núm. 379 define la jornada regular como 8 horas diarias o 40 horas semanales, esto aplica únicamente como límite máximo, sin asegurar un mínimo de horas trabajadas o pagadas.

Ejecución de las leyes existentes

Aunque existe un marco legislativo sobre horarios, éste tiene que evaluarse en su ejecución para asegurar una buena implementación.

- La Ley 84 de 2021 sienta una buena base para combatir la pobreza infantil, pero hasta ahora su ejecución ha sido limitada. Esa Ley puntualiza

eliminar las barreras al empleo a través de la creación de centros de cuidado y horario escolar extendido, y optimizar la oferta de centros y vales de cuidado.

- La Ley 84 del 1999 y sus enmiendas ordena la creación de centros de cuidados en oficinas de gobierno. Esta Ley continúa vigente pero no se ha puesto en vigor.
- La Ley 93 del 2008, Ley para el Desarrollo y la Implantación de la Política Pública para la Niñez en Edad Temprana, también destaca la necesidad de crear centros de cuidado de calidad. Actualmente existen 41 centros de dos generaciones (2Gen) de ACUDEN, pero las personas empleadas en estos centros necesitan guías para poder implantar a una programación que responda al modelo bigeneracional o de toda la familia.

Dedicar recursos para reducir la clasificación errónea de empleados como contratistas

Las personas entrevistadas, así como otras conversaciones casuales con familias sugieren que los patronos están clasificando como contratistas independientes a personas que parecieran ser empleados. Esto incide en los horarios variables. Los esfuerzos para eliminar los contratos de cero horas tienen que estar acompañados de fiscalización en la contratación de empleados y empleadas como contratistas independientes. Esta clasificación errónea de empleados como contratistas independientes viola las leyes laborales y requiere una fiscalización por parte del Negociado de Horas y Salarios y acciones proactivas educativas por parte del Secretario/a del Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. También hay que evaluar si la Ley 4 del 2017 facilita esta clasificación errónea como plantea Colón Cortes (2019) para así poder cerrar esa brecha.

Tomar ventaja de los recursos asignados bajo la Ley 84 del 2021 para combatir la pobreza infantil y la desigualdad social

La Comisión creada por esta ley puede destinar fondos para desarrollar talleres y dirigir campañas informativas, elaborar un inventario de políticas vigentes relacionadas con horarios laborales y cuidado infantil. Esto se puede lograr con el apoyo de los miembros de la Comisión que lideran las agencias concernidas, promoviendo la reducción de la variabilidad de horarios y fomentando ambientes de trabajo amigables para las familias como parte de su Plan Decenal.



¿Qué pueden hacer los patronos?

Una mejor planificación de horarios beneficia a las familias trabajadoras y a las empresas. Una mejor planificación y calendarización de horarios puede ser clave para atraer talento en un mercado laboral donde el 53% de las empresas enfrentan escasez de empleados y las vacantes más difíciles de llenar incluyen recepción y atención al cliente, ventas y mercadeo (Aponte Inostroza, 2025). La aplicación de estas prácticas parte de un cambio de enfoque, donde las y los empleados no se perciban únicamente desde una perspectiva de costos, sino como un recurso valioso cuya estabilidad y bienestar tienen el potencial de traducirse en mayor productividad, mejor servicio y mejores resultados para la empresa. También implica una cultura organizacional que se caracterice por conocer a los y las empleados y escuchar sus voces. Escuchar las voces de los y las trabajadoras es una característica de buenos empleos, según señalado por Rosa-Rodríguez & Aguirre (2024) en Nuestra Agenda: Una ruta hacia buenos empleos del IDJ.

Basado en entrevistas con jefas de familias y evidencia presentada en la literatura (Lambert, et al., 2019; Ton, 2014), las empresas pueden adoptar las siguientes prácticas para lograr mejores horarios y un mayor compromiso laboral.



Invertir en tecnologías innovadoras de calendarios de horarios

Estas tecnologías hacen que la gerencia tenga información al día de la necesidad de personal y sobre la disponibilidad de los empleados, lo que permite hacer los ajustes de horarios necesarios con anticipación. La introducción de nuevas tecnologías de horarios en Walmart logró una reducción de 8 horas semanales en el tiempo que los y las gerentes utilizaban planificando horarios y mejoró la consistencia de horarios entre sus empleados (Bolden-Barret, 2018). Pero estas tecnologías, más recientemente realizadas con inteligencia artificial, no solo son para las empresas grandes. Las empresas pequeñas y medianas también se pueden beneficiar (Dunn, 2024).



Adiestramiento cruzado

Esto implica que los y las empleadas pueden hacer una variedad de tareas dentro de la empresa lo que ayuda a que se puedan mover de tareas de acuerdo con la demanda, reduciendo la variabilidad de horarios. Por ejemplo, una cajera puede acomodar mercancía cuando no hay mucho público o una recepcionista

puede hacer tareas de archivo de documentos entrada de datos ciertas horas del día y en las horas que hay menos público no se reducen sus horas si no que se le asigna a otras tareas.

✓ Socialización de horarios

Los y las gerentes pueden hacer disponibles los horarios a todo el personal mediante distintos medios como correos y páginas electrónicas de la empresa y aplicaciones tecnológicas. Esto ayuda a identificar cambios de horarios generados por las personas empleadas tomando en consideración sus necesidades.

✓ Notificación de horarios con suficiente antelación

Notificar los horarios con al menos dos semanas de anticipación a todas las personas empleadas sin distinción de puesto de trabajo.

✓ Especificación de días libres

Uno de los problemas de los horarios variables es la dificultad de las familias para planificar sus vidas y sincronizar actividades con su niños y niñas. Las empresas pueden establecer en los arreglos de horarios semanales dos días libres fijos y que todas las empleados y empleadas deben tener al menos un fin de semana, sábado y domingo libre al mes.

✓ Ofrecer servicios de cuido de respaldo (*back-up child care*)

En este modelo las empresas hacen arreglos con proveedores para cubrir situaciones inesperadas de cuido para que su personal pueda realizar sus tareas. Este servicio se puede ofrecer por sí solo o como parte de los programas de asistencia a los empleados. Agencias federales como Custom and Border Patrol, Health and Human Services y el Departamento de Justicia, y compañías privadas com Best Buy y Citi ofrecen esta asistencia a su personal (Courtney, 2024).

✓ Modificar anuncios de vacantes

Es común en Puerto Rico ver anuncios de vacantes de empleo que piden "disponibilidad completa". Las empresas pueden destacar en los anuncios de vacantes las mejores prácticas de horarios y eliminar texto referente a disponibilidad completa.

Estamos en la búsqueda

« electricista »



Pagamos
\$11-16
por hora

« REQUISITOS »

Licencia de conducir vigente

Experiencia en electricidad, preferiblemente en proyectos de construcción

Estudios en electricidad

****Disponibilidad completa para horarios rotativos****

Compañía

Estamos contratando

Manufatura | Almacén

Línea de producción

- Certificación en mecánica industrial, troquelaría, electrónica o electricidad.
- **Disponibilidad completa.**
- Estudio en ingeniería mecánica.

ab.com

Puestos vacantes

PART TIME

- 🔍 Meseros
- 🔍 Dishwasher
- 🔍 Host

Requisitos

- ✓ Excelente servicio al cliente.
- ✓ **Disponibilidad completa**

Los beneficios, se discutirá en entrevistas.

Buscamos empleados para el área de Ensamblaje

Beneficios se discuten en la entrevista

Requisitos:

- ✓ Diploma de Escuela Superior.
- ✓ Conocimiento básico en computadora.
- ✓ **Disponibilidad para trabajar todos los turnos, incluyendo los fines de semana.**



Cuidador de adultos mayores

Oportunidad de empleo

Requisitos

- » Trabajar a tiempo parcial en horario nocturno
- » Disponible fines de semana
- » **Bachillerato**

\$10.50 la hora

Ejemplos de anuncios reales de ofertas de empleo con turnos no tradicionales

¿Qué pueden hacer las organizaciones de patronos, industrias y trabajadores?

Las organizaciones que agrupan patronos, industrias y trabajadores pueden ser elementos claves en la reducción de la variabilidad de horarios y aminorar sus consecuencias. Muchas de estas organizaciones tienen la audiencia y el poder de convocatoria para provocar acción.

✓ Unirse a esfuerzos de servicios de apoyo para los trabajadores y trabajadoras.

Los patronos se benefician de un enfoque estratégico en el abogar y apoyar iniciativas a nivel de país para desarrollar servicios de cuidado accesibles y horarios extendidos luego de la escuela pues ayuda a crear una fuerza laboral consistente. Las organizaciones de patronos pueden jugar un papel importante en estos esfuerzos.

✓ Programas pilotos

Lanzar programas piloto de avanzada con sectores claves como salud, restaurantes y comercio al detalle, para implementar prácticas que reduzcan la variabilidad de horarios y flexibilidad autogestionada por el personal como intercambio de turnos entre empleados. El Laboratorio de Movilidad Económica del Instituto del Desarrollo de la Juventud puede ser un socio técnico en estos esfuerzos.

✓ Auspiciar conversatorios

Convocar conversatorios para discutir el asunto de horarios variables, compartir mejores prácticas y generar soluciones. Grupos de trabajadores pueden unirse para lograr acuerdos voluntarios con cadenas de tiendas para mayor consistencia de horarios como lo hizo en Nueva York el Retail Action Project (Ikeler & Fullin 2018).

✓ Desarrollar un programa de acreditación de empresas “amigable a las familias”.

Una empresa amigable a la familia es aquella que facilita la reconciliación del empleo y la vida familiar a base de medidas que complementan la legislación laboral existente. Países como Alemania, Eslovenia, Finlandia,

Australia y Estonia han implementado programas de acreditación para fomentar la reconciliación del empleo y la vida familiar (McNeill Adams & Janta, 2018). Aunque en Puerto Rico ya hay varios premios de mejores patronos, estos no destacan lo suficiente el aspecto de apoyar a las familias.

✓ Publicar guías y materiales

Desarrollar guías y materiales para las empresas que desean mejorar sus prácticas de horarios y otras acciones que son amigables a las familias.

✓ Ofrecer programas de financiamiento de tecnologías innovadoras

Ofrecer fondos a empresas para implementar tecnologías de planificación de horarios (ej. software predictivo basado en demanda) o programas de *cross-training* (capacitación cruzada). Por ejemplo, en Colombia, el programa [InnPulsa](#) financia innovaciones en PYMES, incluyendo gestión laboral.





Consideraciones finales

Los datos recopilados en la ESeFaM-PR 2024 sobre familias con menores e ingresos de hasta \$35,000, y decenas de entrevistas y grupos focales realizados por el IDJ, demuestran que los horarios variables e impredecibles son un gran dolor de cabeza para las madres en sus empleos y en sus deseos por emplearse. El hecho de que entre 15 entrevistadas, dos tuvieran que “esconder” a sus hijos en los trabajos demuestra la situación insostenible en la que el mercado laboral coloca a las madres cuando estas intentan cumplir con sus roles en los ámbitos laboral y familiar. De esta manera, los horarios no tradicionales son una barrera a la movilidad económica de las familias. También les limita desarrollar sus trayectorias laborales para aumentar sus capacidades y contribuir de formas diversas a su familia y al país.

Hay oportunidades claras y alcanzables para mejorar esta situación. Desde el campo de la política pública, podemos continuar investigando y visibilizando los efectos de los horarios variables, para garantizar un mínimo de horas de empleo a la semana y asegurar ingresos estables para las personas trabajadoras. Además, es crítico fiscalizar la tendencia a declarar a empleados como contratistas independientes y fortalecer la implementación de las

leyes vigentes, generando mejores oportunidades de cuidado para la niñez.

A nivel empresarial, cada compañía puede implantar mejores prácticas en la organización de horarios, contribuyendo a una fuerza laboral más comprometida, productiva y consistente. Al mismo tiempo, organizaciones de la industria y de trabajadores pueden usar su influencia para impulsar esfuerzos que reduzcan la variabilidad de horarios y promuevan el acceso al cuidado para acomodar estos horarios. Esto no solo elimina barreras que limitan la participación laboral, sino que también fomenta un liderazgo empresarial más consciente y empático con las necesidades de su personal.

El resultado es un doble beneficio: las empresas ganan al contar con una fuerza laboral más estable y productiva, mientras que las familias ganan al mejorar su bienestar económico y social.

Con coordinación y compromiso entre gobierno, empleadores y organizaciones de trabajadores, es posible construir un mercado laboral más justo, estable y amigable con las familias, beneficiando a todos los sectores de la sociedad.



Referencias

- Administration for Children and Families, Office of Head Start (Febrero 2025). *Head Start Services*. <https://acf.gov/ohs/about/head-start#:~:text=More%20than%20half%20of%20Head,with%20planned%20group%20socialization%20activities.>)
- Aponte- Inostroza, C. (2025, mayo 23). *Persiste la escasez de talento en las empresas*. El Vocero. https://www.elvocero.com/economia/persiste-la-escasez-de-talento-en-las-empresas/article_55ee7f1b-f9ad-4654-977d-e6d39229eb2e.html
- Ben-Ishai, L., Matthews, H. & Levin-Epstein, J. (2014). *Scrambling for stability: The challenges of job schedule volatility and child care*. Center for Law and Social Policy. <http://www.clasp.org/resources-and-publications/publication-1/2014-03-27-Scrambling-for-Stability-The-Challenges-of-Job-Schedule-Volat-.pdf>
- Bolden-Barrett, V. (2018, noviembre 14). *Walmart announces predictive scheduling for all US stores*. HR Dive. <https://www.hrdiver.com/news/walmart-announces-predictive-scheduling-for-all-us-stores/542188/>
- Boushey, H. & Mitukiewicz, A. (2014). *Job quality matters: How our future economic competitiveness hinges on the quality of parents' jobs* (Washington Center for Equitable Growth, June). <http://equitablegrowth.org/human-capital/job-quality-matters-future-economic-competitiveness-hinges-quality-parents-jobs/>
- Choper, J., Schneider, D., & Harknett, K. (2022). *Uncertain time: precarious schedules and job turnover in the US service sector*. *ILR Review*, 75(5), 1099- 1132. <https://doi.org/10.1177/00197939211048484>
- Colón, A. (1994). *Género y mujeres puertorriqueñas: Tercer encuentro de investigadoras*. Centro de Investigaciones Sociales. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Courtney, E. (2024). *10 Companies With Childcare Assistance and Other Perks for Parents*. Flexjobs. <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexible-companies-offering-childcare-assistance>
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (2023). *Destrezas y ocupaciones en mayor demanda*. División de Investigación de Destrezas Ocupacionales. <https://www.mercadolaboral.pr.gov/lmi/pdf/DIDO/Destrezs%20y%20Ocupaciones%20en%20Mayor%20Demanda%202022.pdf>
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (2023, marzo 10). *Opinión del Secretario núm. 2023-01: Consecuencias de la nulidad ab initio de la Ley Núm. 41-2022*. https://www.trabajo.pr.gov/docs/Opiniones_del_Secretario/Opini%C3%B3n%20del%20Secretario%202023-01,%20Consecuencias%20de%20la%20Nulidad%20Ab%20Initio%20de%20la%20Ley%2041-2022.pdf
- Dunn, J. (2024, mayo 28). *11 businesses that benefit from scheduling software*. Acuity Scheduling. <https://acuityscheduling.com/learn/businesses-that-benefit-from-scheduling-software>
- Enchautegui, M. E., Johnson, M. C., & Gelatt, J. (2015). *Who minds the kids when mom works a nonstandard schedule?* Urban Institute. <https://www.urban.org/research/publication/who-minds-kids-when-mom-works-nonstandard-schedule>
- Eurofound. (2018). *Zero-hours contracts*. European Industrial Relations Dictionary. <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/zero-hours-contracts>
- Farrell, D., & Greig, F. (2016). *Paychecks, payday, and the online platform economy: Big data on income volatility*. *Proceedings. Annual Conference on Taxation and Minutes of the Annual Meeting of the National Tax Association*, 109, 1–40. <https://www.jstor.org/stable/26816593>
- Griesser, K. (2025, junio 9). *Most US workers struggle with their schedules. Here's why employers should care*. CNN. <https://keyt.com/health/cnn-health/2025/06/09/exclusive-most-us-workers-say-they-have-unpredictable-inflexible-schedules-new-survey-finds/>
- Han, W. J. (2023). *Work schedule patterns and health over thirty years of working lives: NLSY79 cohort*. *Population Research and Policy Review*, 42(2), Article 18. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11113-023-09768-0.pdf>

- Ikeler, P., & Fullin, G. (2018). Training to empower: A decade of the Retail Action Project. *Journal of Labor and Society*, 21(2), 173–191. <https://doi.org/10.1111/wusa.12330>
- Kesavan, S., Lambert, S. J., Williams, J. C., & Pendem, P. K. (2022). Doing well by doing good: Improving retail store performance with responsible scheduling practices at the Gap, Inc. *Management Science*, 68(11), 7818–7836. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4291>
- Knop, B., & Laughlin, L. (2018). *When work isn't 9 to 5: Gender, industry/occupational context and nonstandard work schedules among parents* (SEHSD Working Paper No. 2018-22). U.S. Census Bureau. <https://www.census.gov/library/working-papers/2018/demo/SEHSD-WP2018-22.html>
- Koning, C. (2014). Does self-scheduling increase nurses' job satisfaction? An integrative literature review. *Nursing Management* (Harrow, London, England: 1994), 21(6), 24–28. <https://doi.org/10.7748/nm.21.6.24.e1230>
- Kwon, C., & Raman, M. (2023). *The effects of inconsistent work schedules on employee lateness and absenteeism* (Working Paper). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/drivers_late_abs_8e537441-25da-4dd4-9434-9f285a6584eb.pdf
- Lambert, S. J., Henly, J. R., Schoeny, M., & Jarpe, M. (2019). Increasing schedule predictability in hourly jobs: Results from a randomized experiment in a U.S. retail firm. *Work and Occupations*, 46(2), 176–226. <https://doi.org/10.1177/0730888418823241>
- Lu, G., Du, R. Y., & Peng, X. (2022). The impact of schedule consistency on shift worker productivity: An empirical investigation. *Manufacturing & Service Operations Management*, 24(5), 2780–2796. <https://doi.org/10.1287/msom.2022.1132>
- Marrero-Centeno, J. J., & García-Ramos, T. (2018). Precariedad laboral: Aproximaciones teóricas e histórico sociales en el contexto de Puerto Rico. *Psicología desde el Caribe, Número especial 2018*, 63–79. <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.35.4.306.81>
- Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *The American Economic Review*, 107(12), 3722–3759. <https://www.jstor.org/stable/26527895>
- Mayo, K., Webb, E., Ball, G., & Bretthauer, K. (2023). Scheduling smarter: Scheduling decision impact on nurse-aide turnover. *Manufacturing & Service Operations Management Preprints*, 26(1), 1–406. <https://doi.org/10.1287/msom.2021.0533>
- Rosa-Rodríguez, B. L., & Aguirre, V. (2024). *Nuestra agenda: Una ruta hacia buenos empleos*. Instituto del Desarrollo de la Juventud. <https://www.juventudpr.org/publicaciones/nuestra-agenda-una-ruta-hacia-buenos-empleos>
- Schneider, D., & Harknett, K. (2019). It's About Time: How Work Schedule Instability Matters for Workers, Families, and Racial Inequality. *The Shift Project*, Harvard Kennedy School. <https://shift.hks.harvard.edu/its-about-time-how-work-schedule-instability-matters-for-workers-families-and-racial-inequality/>
- Schneider, D., Harknett, K., & Collins, M. (2019). Consequences of routine work schedule instability for worker health and well-being. *American Sociological Review*, 84(1), 82–114. <https://doi.org/10.1177/0003122418823184>
- Sosinsky, L. (2020). *Childcare challenges when parents' work schedules are unpredictable and not 9-to-5*. The Early Childhood Action Collective (ECAC). https://ecactioncollective.phmc.org/images/Child_care_challenges-FINAL.pdf
- Sturman, M. C., & Walsh, K. (2014). Strengthening the employment relationship: The effects of work-hours fit on key employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 762–784. <https://www.jstor.org/stable/26610929>
- Ton, Z. (2014). *The good jobs strategy: How the smartest companies invest in employees to lower costs and boost profits*. Houghton Mifflin Harcourt.



INSTITUTO DEL
**DESARROLLO DE
LA JUVENTUD**

JuventudPR.org



@IDJ.PR



@ldj_pr



@IDJ_PR



info@juventudpr.org



787-931-7229

655 Avenida Roberto H. Todd
PMB 132 San Juan, PR 00907

Avenida Roberto H. Todd
800 Suite 104 San Juan, PR