

Resumen

El constante aumento de la competencia entre las empresas y la importancia de cubrir la demanda para no perder al cliente, hace cada vez más necesario el uso de la flexibilidad de la jornada laboral en las empresas españolas para adaptarse a la variabilidad de la demanda.

La aplicación de esta flexibilidad supone un aumento de los costes de personal de las empresas. Un método de flexibilidad interesante para reducir estos costes es el sistema de cómputo anual o anualización, consistente en adaptar las horas de los trabajadores a la demanda que la empresa tiene en cada momento. De este modo, se reduce el número de horas extraordinarias y de trabajadores temporales en las épocas en que la demanda de la carga de trabajo es mayor. Sin embargo, supone una mayor complejidad en la planificación y control de los horarios, con su correspondiente coste, y un empeoramiento de las condiciones de los trabajadores, que no conocen con suficiente antelación los horarios que realizarán, dificultando la planificación de su vida personal.

Por todo ello, para conocer las fluctuaciones de la demanda de varios sectores y cómo afectan al modo de trabajar de cada empresa, qué empresas aplican el cómputo anual y qué otras formas de flexibilidad son utilizadas para adaptarse a la variabilidad de la demanda, se ha realizado un estudio de casos de empresas de varios sectores y tamaños a través de una serie de entrevistas. También se ha analizado qué opinión tienen las empresas que no utilizan el cómputo anual de este sistema de gestión de los RRHH y su viabilidad para un futuro.

Como se verá, la mayoría de empresas emplean el uso de horas extraordinarias y las contrataciones temporales como métodos más habituales de flexibilidad de la jornada laboral.

Por su parte, el único método de anualización aplicado es la bolsa de horas, y sólo en caso de que las necesidades de la empresa (por el tipo de actividad y la alta irregularidad de la demanda) necesiten un sistema de trabajo que implique un elevado grado de flexibilidad de la jornada. El objetivo en todos los casos es la reducción de costes por flexibilización de la jornada, con resultados satisfactorios para la empresa, y su aplicación ha sido posible gracias a la colaboración de los trabajadores, que han comprendido las necesidades en cada caso y han recibido compensaciones a cambio.





Sumario

RESUMEN	1
SUMARIO	3
1. INTRODUCCIÓN	7
2. INTRODUCCIÓN A LA FLEXIBILIZACIÓN DE LA JORNADA	9
2.1. Introducción.....	9
2.2. Motivos para implantar la flexibilidad.....	10
2.2.1. Motivos económicos	10
2.2.2. El mercado laboral	11
2.2.3. La flexibilidad forzada	11
2.2.4. Motivación de los empleados	11
2.2.5. Adaptación a variaciones de la demanda	12
2.3. Tipos de flexibilidad más comunes.....	12
2.4. Flexibilidad relacionada con la cantidad y distribución de las horas.....	13
2.4.1. Trabajo a tiempo parcial	13
2.4.2. Trabajo compartido	14
2.4.3. Horario flexible	15
2.4.4. Anualización o cómputo anual.....	16
2.4.5. Jornada diaria flexible	16
2.4.6. Trabajo por trimestres.....	17
2.4.7. Horas extraordinarias.....	17
2.4.8. Trabajo por turnos.....	18
2.4.9. Otras formas de flexibilidad	19
2.5. Proceso de implantación de la flexibilidad laboral.....	19
3. ESTUDIO DEL MARCO NORMATIVO EN ESPAÑA	22
3.1. Jornada anual y su distribución	23
3.1.1. Jornada anual	23
3.1.2. Distribución de la jornada anual	23
3.2. Horas extraordinarias.....	25
3.2.1. Definición.....	25
3.2.2. Restricciones de las horas extraordinarias	25
3.2.3. Compensación de las horas extraordinarias.....	26
3.3. Contratación temporal	27
3.4. Conclusiones	27
4. ANUALIZACIÓN DE LA JORNADA O CÓMPUTO ANUAL	28
4.1. Anualización.....	28



4.2.	Origen de la anualización de la jornada laboral	29
4.3.	Ventajas e inconvenientes para la empresa	29
4.3.1.	Ventajas	29
4.3.2.	Inconvenientes.....	30
4.4.	Ventajas e inconvenientes para los empleados.....	31
4.4.1.	Ventajas	31
4.4.2.	Inconvenientes.....	31
4.5.	Clasificación de la anualización de la jornada.....	32
4.5.1.	Tipos de anualización.....	34
5.	ESTUDIO DE CASOS	35
5.1.	Empresas estudiadas	35
5.2.	Terminal de Contenedores de Barcelona, S.L.....	37
5.2.1.	Saport Mapor	37
5.2.2.	TCB	37
5.2.3.	Anualización.....	38
5.3.	NovaEra.....	39
5.3.1.	La demanda y la jornada laboral de los diferentes tipos de empleados	39
5.3.2.	Anualización.....	40
5.4.	Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann	40
5.4.1.	La demanda y la jornada laboral de los diferentes tipos de empleados	40
5.5.	EATON Automotive	42
5.5.1.	Personal Técnico y Administrativo	42
5.5.2.	Personal de producción. Flexibilidad Positiva-Negativa.....	42
5.5.3.	Costes de Flexibilidad y Anualización.....	44
5.6.	Novartis.....	45
5.6.1.	Crecimiento de la demanda y la jornada laboral	45
5.7.	NOGE S.L.....	47
5.7.1.	Demanda y Flexibilidad Funcional	47
5.8.	Zanini Auto Grup, S.A.....	48
5.8.1.	Flexibilidad de la jornada	49
5.8.2.	Anualización.....	49
5.9.	ArvinMeritor.....	50
5.9.1.	Personal Técnico y Administrativo	50
5.9.2.	Personal de Producción	50
5.9.3.	Sistema de Flexibilidad.....	51
5.9.4.	Contratos temporales	54
5.9.5.	Demanda de Opel.....	55
5.9.6.	Colaboración del personal.....	55
5.9.7.	Anualización.....	55
5.10.	Saint-Gobain	56



5.10.1. Sekurit	56
5.10.2. Devisa.....	57
5.11. Grupo GAES.....	58
5.11.1. Microson.....	59
5.11.2. GAES	60
5.12. Tibbett & Britten	61
5.12.1. Plantilla de empleados contratados	62
5.12.2. Demanda del mercado. Anualización: bolsa de horas.	62
5.12.3. De contratación temporal a miembro de la plantilla: prima de productividad.....	64
5.13. Almirall Prodesfarma.....	64
5.13.1. Demanda y distribución de la jornada laboral	65
5.13.2. Trabajadores temporales: bolsa de trabajadores.	65
5.13.3. Horas extraordinarias.....	66
5.13.4. Contratación fija discontinua.....	66
5.14. CCOO. Comisión Obrera Nacional de Cataluña.....	67
5.14.1. Flexibilidad laboral	67
5.14.2. Anualización	69
6. ANÁLISIS DE DATOS	71
6.1. Análisis de Flexibilidad de la jornada laboral.....	71
6.1.1. Horas extraordinarias.....	73
6.1.2. Contratación temporal.....	74
6.1.3. Subcontratación	75
6.1.4. Contratación fija discontinua.....	76
6.1.5. Flexibilidad Funcional	76
6.1.6. Otros aspectos a considerar de la flexibilidad.....	76
6.2. Cómputo Anual de la jornada	79
6.2.1. Las empresas.....	79
6.2.2. Demanda irregular a corto plazo	80
6.2.3. Proceso de Implantación	81
6.2.4. Colaboración empleados. Compensaciones	82
6.2.5. Anualización. Opinión de las empresas	83
CONCLUSIONES	88
AGRADECIMIENTOS	91
BIBLIOGRAFÍA	92
Referencias bibliográficas	92
Bibliografía complementaria	92



ANEXO A. DATOS ENTREVISTAS REALIZADAS**ANEXO B. SOLICITUD ENTREVISTAS****ANEXO C. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS**

C.1. Entrevista sobre anualización

C.2. Entrevista sobre flexibilidad de la jornada

ANEXO D. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL**ANEXO E. VALORACIÓN ECONÓMICA**

E.1. Partidas del Presupuesto

E.2. Presupuesto

ANEXO F. DOCUMENTACIÓN DE EMPRESAS

1. Introducción

Ante el aumento de la competencia y la necesidad de todas las empresas de cubrir en todo momento la demanda del mercado, resulta cada vez más necesario el uso de la flexibilidad de la jornada laboral como arma para resultar más competitivo y adaptarse mejor a las fluctuaciones de la demanda de cada empresa y a los problemas que puedan aparecer en el funcionamiento diario de las empresas.

El presente proyecto tiene como objetivo conocer diferentes métodos de organización del trabajo de varias empresas españolas, el grado de irregularidad de su demanda, como ésta afecta a las empresas y **qué método de flexibilidad es aplicado en cada caso**.

Por otra parte, se realiza un estudio de viabilidad del **cómputo anual** en la empresa en España como herramienta para reducir los costes derivados de la flexibilidad laboral. Por ello, se analiza más detalladamente el uso de este sistema de flexibilidad laboral, estudiando el tipo de empresa que lo emplea, en qué situación, con qué fines y que compensaciones recibieron los empleados a cambio de implantar un método organizativo que dificulta su vida personal.

Ante la dificultad de realizar un estudio estadístico al no tener posibilidad de recibir respuesta de un número suficiente de de empresas, se ha realizado un estudio de casos con el siguiente método de trabajo:

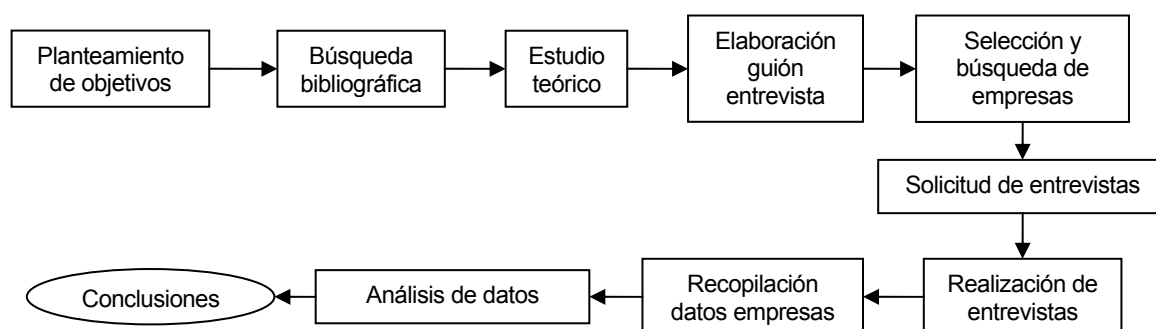


Fig.1.1. Proceso de realización del proyecto.



2. Introducción a la Flexibilización de la jornada

2.1. Introducción

La situación económica y política en Europa está en constante cambio. Por ello, Europa se ve involucrada en continuos cambios laborales. En casi todos los sectores industriales y de servicios se presentan despidos, planes de reorganización y de aumento de la productividad. En Cataluña es reciente el caso de la compañía Samsung, que cerró su fábrica, pese a obtener beneficios, para llevarse la producción a países con mano de obra más barata.

La competencia internacional es muy dura, por lo que las empresas deben controlar los costes de su actividad. Uno de los costes más significativos para las empresas son los costes de personal empleado, por lo que se debe ajustar al máximo el número de empleados contratados en función de la demanda productiva de la empresa. **La flexibilidad se presenta como uno de los puntos clave para optimizar los recursos humanos y conseguir reducir los costes y ser mucho más competitivo.**

Flexibilizar supone adaptar la capacidad de trabajo de los empleados de la empresa a las necesidades que tiene en cada momento. Para ello, se “irregulariza” la jornada, realizando jornadas de diferente duración dentro de unas limitaciones legales que se tratarán más adelante.

Para la empresa flexibilizar permite dar una más rápida respuesta a los cambios que suceden a su alrededor y a la variación en la demanda del mercado, realizando jornadas laborales de diferente duración en función de la disponibilidad de personal de la empresa o de las necesidades del mercado. Evidentemente, estas jornadas deben respetar los convenios y acuerdos indicados en el capítulo anterior.

La flexibilidad laboral aparece como una práctica común en la mayoría de empresas en el ámbito mundial. Pese a que nunca ha existido el tópico del trabajador con horario fijo de lunes a viernes, la flexibilidad empezó considerándose como una forma atípica de organización de la jornada laboral y se ha ido extendiendo hasta ser considerada como totalmente normal y asumida por la industria actual.

Se describe en los siguientes capítulos los principales motivos por los que resulta interesante la utilización de la flexibilidad por parte de la empresa y las principales ventajas para la empresa y el trabajador, los diferentes tipos de flexibilidad y cómo implantarla en la empresa.



2.2. Motivos para implantar la flexibilidad

Pese a que el factor económico es el motivo más importante para utilizar la flexibilidad, se pueden considerar otros tres motivos que llevan a las empresas a utilizar la flexibilidad de la jornada laboral con sus trabajadores: económicos, el mercado laboral, uso de flexibilidad de forma forzada y una mayor motivación en los empleados (Sue Hutchinson, Chris Brewster, *Flexibilidad en el Trabajo*, 1995. Ref. [1]). A continuación se detallan más extensamente cada uno de ellos.

2.2.1. Motivos económicos

Los costes de personal son uno de los mayores gastos de explotación de las empresas. Así, es lógico que las empresas estudien cómo se puede realizar la contratación de personal de forma más eficiente para obtener el máximo rendimiento de sus empleados con el mínimo gasto posible.

Las diversas formas de flexibilidad laboral suponen para el empresario un buen medio para reducir costes de forma directa sobre los recursos humanos o bien aumentando la eficiencia del uso del personal. De este modo se consigue reducir, por ejemplo, el número de horas extras, que como se verá suponen un elevado coste de personal.

La flexibilidad laboral permite al empresario adaptar mejor a la demanda del mercado el potencial que la empresa tiene en forma de empleados contratados, pudiendo reaccionar más rápido a los cambios que se suceden en el mercado, aprovechando más y mejor las oportunidades de trabajo y empleo.

Por otro lado, la flexibilidad permite centrarse mucho más en el trabajo que en el puesto de trabajo, porque las exigencias de la flexibilidad obligan a los directivos a definir mucho mejor los puestos de trabajo, los resultados a obtener y a realizar un control más minucioso del rendimiento. Mediante diferentes métodos de flexibilidad, el trabajo puede ser modulado fácilmente, ya sea variando la duración de la jornada parcial, renovando o no los contratos temporales o intensificando el ritmo de trabajo (a menudo los empleados con contratos de tipo flexible tienen un mayor rendimiento).

El absentismo también se ve reducido entre los trabajadores con jornada laboral flexible, ya que tiene más opciones para llevar a cabo sus asuntos personales sin necesidad de ausentarse, además de tener una mayor motivación en su trabajo, que se refleja en un menor número de ausencias.

Por último, permite reducir o incluso eliminar la opción de crear stock, en caso de ser posible, hecho muy interesante por los elevados gastos que supone.



2.2.2. El mercado laboral

Pese a que los motivos económicos son actualmente los más importantes para aplicar flexibilidad laboral, anteriormente se consideraba otro motivo para aplicarla: la posibilidad de tomar como empleados a colectivos que de otra forma no podrían realizar estos trabajos, o personal valioso para la empresa que sin la flexibilidad laboral abandonaría el puesto de trabajo.

Un claro ejemplo son los empleos a tiempo parcial, como el caso de las mujeres que desean incorporarse al mercado laboral y seguir teniendo una presencia importante en sus hogares. En la misma situación se encuentran los trabajadores que deben cuidar de sus hijos o de familiares enfermos, etc.

También hay empleados que organizan su vida de forma que les es necesaria una jornada irregular para seguir con su carrera profesional (estudios en paralelo) o realizar tareas fuera de la empresa.

La empresa Hewlett-Packard realizó la implantación de la flexibilidad de la jornada (Sue Hutchinson, Chris Brewster, *Flexibilidad en el trabajo*, 1995. Ref. [1]), consultó a sus empleados cómo les gustaría ver reducida su jornada laboral: los empleados más jóvenes estaban interesados en una jornada semanal flexible, los adultos preferían tener más tiempo de vacaciones, mientras que los más mayores optarían por la jubilación anticipada.

Esta aplicación de la flexibilidad favoreciendo la familia hace más competitiva a la empresa, puesto que muchos empleados valoran el poder compaginar su vida profesional y personal.

2.2.3. La flexibilidad forzada

En algunos casos, los empresarios han debido aplicar la flexibilización de la jornada contra su voluntad, como consecuencia de los acuerdos realizados dentro del sector al que pertenecen. Así, se llegan a acuerdos de flexibilización como respuesta a la presión de los sindicatos para reducir el tiempo de trabajo o para armonizar las condiciones laborales del conjunto de los empleados.

2.2.4. Motivación de los empleados

Algunas organizaciones, como la empresa Otikon de Copenhague, indican que su principal objetivo para implantar la flexibilidad de la jornada laboral es cambiar la visión de los empleados sobre su propio puesto de trabajo. Se introdujo la flexibilidad como una estrategia de empresa para motivar a sus empleados, animarles para dedicarse a su clientela, convencerles de sus habilidades para innovar y adaptarse a los cambios y tener una visión más completa de la empresa y de la importancia y responsabilidad de su trabajo.



De este modo, los empleados se sienten más valorados y responden con mayor interés al desarrollo de su trabajo. Esta motivación y la posibilidad de disponer de tiempo para realizar tareas personales (bancos, trámites legales, etc.) reducen el absentismo.

2.2.5. Adaptación a variaciones de la demanda

Por último, y pese a no estar contemplado en la fuente de información indicada, cabe destacar la adaptación que la empresa debe tener ante las fluctuaciones de la demanda.

Dos motivos responden a esta necesidad: por un lado, el evidente beneficio económico que supone para la empresa el aumento de facturación que supone una mayor demanda. Por otro, la empresa debe responder a la demanda de sus clientes para no perder la fidelidad de éstos a su empresa. Es muy posible que si un cliente no obtiene la respuesta adecuada a sus necesidades en una empresa, acabe buscando una alternativa mejor en la competencia. En uno de los casos que se estudian detalladamente más adelante, la empresa ArvinMeritor debe compensar a su cliente si no responde a los pedidos según lo acordado previamente.

2.3. Tipos de flexibilidad más comunes

La flexibilidad en el trabajo está cada vez más implantada en las empresas de toda Europa. Cabe distinguir entre diferentes tipos de flexibilidad, ya que ésta puede encontrarse en diferentes aspectos de la empresa: jornada laboral flexible (incluyendo la flexibilidad contractual), flexibilidad en el contenido del trabajo a realizar y flexibilidad económica o salarial.

Tipos de flexibilidad según aspecto tratado	Sistemas de Flexibilidad
Flexibilidad relacionada con la cantidad y distribución de las horas trabajadas	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo a tiempo parcial - Trabajo compartido - Horario flexible - Anualización o cómputo anual - Jornada diaria flexible - Trabajo por trimestres - Horas extraordinarias - Trabajo por turnos - Otras: jornada semanal de 4 días y jornada semanal flexible
Flexibilidad contractual (ETT)	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo no permanente, contrato no indefinido - Subcontratación - Contratación fija discontinua
Flexibilidad de la duración de la vida laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de jubilación anticipada - Suspensión de la carrera profesional o excedencia

Fig. 2.1. Tipos de flexibilidad según aspectos implicados.



Se estudia en este proyecto la flexibilidad relacionada con la distribución del tiempo de trabajo, por lo que se profundizará en sus distintos tipos, no detallando aspectos del resto.

2.4. Flexibilidad relacionada con la cantidad y distribución de las horas

Se comentan a continuación las principales formas de flexibilidad que tienen por objetivo variar las horas de trabajo de los empleados, señalando las principales ventajas y desventajas de cada tipo.

2.4.1. Trabajo a tiempo parcial

La consideración de tiempo parcial varía mucho en función del país de estudio, pero en general se entiende por trabajador a tiempo parcial a aquel cuya duración de la jornada laboral es inferior a la jornada completa establecida dentro de la empresa o del sector.

La tendencia actual en toda Europa es de un uso cada vez mayor de este tipo de flexibilidad por parte de las empresas de diferentes sectores, especialmente en caso de empleos ocupados por mujeres.

Este tipo de flexibilidad presenta como principales las siguientes ventajas:

- Adaptar de forma mucho más adecuada la demanda laboral (necesidades de la empresa) y la oferta de trabajo (puestos de trabajo contratados).
- Facilita la contratación y la permanencia de personal en la empresa.
- Aumento de la productividad, ya que los trabajadores a tiempo parcial presentan menos cansancio y pueden ofrecer un mejor rendimiento.
- Posibilidad a las personas con responsabilidades o intereses fuera de la empresa de llevar a cabo dichas tareas.

Por el contrario, se encuentran los siguientes inconvenientes:

- Aumento de los costes directos, especialmente en el caso de trabajadores a tiempo parcial con ingresos en función del número de horas trabajadas.
- Aumento de los costes de formación
- Necesidad de coordinación y dirección de los trabajadores contratados a tiempo parcial.
- Cálculo de mayor interés económico: empleo de horas extras de los trabajadores actuales o contratación de trabajo a tiempo parcial.



- Menores beneficios sociales para el empleado.
- Supone un obstáculo para la promoción del trabajador en la empresa.

2.4.2. Trabajo compartido

Se entiende por trabajo compartido una variedad del trabajo a tiempo parcial, en el que varios empleados a tiempo parcial comparten responsabilidad y tareas. De igual modo, comparten dividiendo entre ellos en función de las horas realizadas el sueldo, vacaciones y resto de beneficios.

Esta es una práctica muy poco extendida en España, y en el resto de Europa. En la empresa de neumáticos Continental se aplicó como una forma de satisfacer la demanda de los trabajadores de reducir el número de horas trabajadas (Sue Hutchinson, Chris Brewster, *Flexibilidad en el trabajo*, 1995. Ref. [1]), pero son escasos los ejemplos de aplicación de este tipo de flexibilidad laboral.

Además de considerar las ventajas e inconvenientes del trabajo a tiempo parcial consideradas anteriormente, presenta otras ventajas:

- Mayor variedad de destrezas, experiencias e ideas para un mismo trabajo.
- Permite una flexibilidad mayor, aprovechando a la vez los recursos humanos en caso de necesidad, ya que pueden trabajar juntos los diferentes empleados.
- Proporciona mayor continuidad en el trabajo en caso de ausencia de uno de los empleados.
- Posibilidad de realizar jornada parcial en puestos ocupados por empleados a jornada completa.

Del mismo modo, también se encuentran otros inconvenientes no presentes en el trabajo a tiempo parcial:

- Dificultad de aplicación en trabajos difíciles de compartir.
- Mayor grado de formación y aumento de los costes de administración.
- Posibilidad de dificultades de comunicación y entendimiento entre personas que deben compartir un mismo trabajo.
- Menor satisfacción de los empleados que comparten un trabajo.



2.4.3. Horario flexible

El horario flexible es una ordenación del tiempo de trabajo mediante la cual los empleados pueden variar su horario de entrada y salida, cumpliendo un número total de horas en un período de tiempo acordado, normalmente por semana o mes.

Las diversas formas de horario flexible permiten a los empleados compensar los excesos o defectos de horas realizadas en el período determinado con anterioridad, llegando a obtenerse más días de descanso tras un alto número de horas de trabajo en exceso.

Este tipo de flexibilidad es muy común en las organizaciones españolas, muy especialmente en puestos de trabajo de personal técnico o administrativo, como se verá en el capítulo dedicado al estudio de empresas concretas.

No se aplica en el caso de trabajadores de producción, ya que el trabajo en máquinas o líneas de producción se realiza por turnos acordados con anterioridad, y los empleados encargados de las diferentes tareas deben estar todos en su puesto para el correcto funcionamiento productivo.

Un factor clave en el horario flexible es la compensación de las horas complementarias por tiempo libre, que permite a los empleados trabajar más horas a cambio de disponer de horas libres en un futuro. Se suele establecer un máximo y un mínimo de horas a realizar en periodos semanales o mensuales.

Presenta como principales ventajas:

- Mayor facilidad de contratación y permanencia de personal (especialmente del personal con obligaciones familiares).
- Mayor eficiencia (se puede trabajar sin interrupciones en las horas más tranquilas de la jornada).
- Disminuye el absentismo (las asuntos de carácter personal pueden realizarse antes o después de la jornada laboral).
- Posibilidad de finalizar una tarea sin tener que dejarla pendiente hasta el día siguiente, ya que el empleado es consciente que las horas que realice “de más” serán compensadas con tiempo libre.
- No existe el problema de la puntualidad.



Principales inconvenientes:

- Aparición de abusos si el control no es correcto.
- Costes adicionales y problemas si la carga de trabajo se produce en las horas extremas de la jornada y no en las horas centrales.
- Problemas de comunicación entre empleados que no inician y finalizan su jornada al mismo tiempo.
- Necesidad de mayor control organizativo, que puede suponer un aumento de los costes.

2.4.4. Anualización o cómputo anual

Como objetivo de este proyecto, en siguientes capítulos se tratará con detalle este sistema de flexibilidad. Como introducción, indicar que la anualización de la jornada consiste en contratar al empleado para realizar un número total de horas al año, de manera que las horas de trabajo se distribuyen en función de la demanda de la empresa. Así, se realizan más horas de trabajo en épocas de mayor necesidad productiva y se compensa trabajando menos tiempo en periodos de menor demanda.

De las diferentes formas de flexibilidad, quizás ésta sea la que mejor se adapta a la demanda del mercado y con menores costes económicos.

2.4.5. Jornada diaria flexible

Probablemente, la mejor forma de adaptar las horas de trabajo con la carga de trabajo a realizar es la anualización, pero otra opción es pagar a los empleados las horas trabajadas.

Para aplicar la jornada diaria flexible se debe acordar unas horas base de trabajo a partir de las cuales se aumenta el tiempo de trabajo en función de la demanda laboral de la empresa, así como crear un grupo flexible que cubra las ausencias inesperadas.

Las principales ventajas que presenta la jornada diaria flexible es tener la seguridad que las horas trabajadas se corresponden con la demanda de la empresa, y con una respuesta temporal en un plazo inferior a la semana o el mes.

Por el contrario, supone que el trabajador tenga un sueldo variable, no pudiéndose garantizar un mínimo sueldo, además de necesitar un cálculo muy ajustado y complejos de los turnos y el número de empleados que se necesitan cada día, así cómo determinar dónde empiezan las horas extras en caso de mucho trabajo.



2.4.6. Trabajo por trimestres

Fórmula muy poco utilizada, permite a los empleados con un contrato permanente dejar el puesto de trabajo durante épocas de vacaciones escolares o universitarias. Lógicamente, durante el tiempo que los empleados realizan estos periodos de descanso no reciben ingreso económico.

Como principales ventajas, permite contratar a personal con hijos en edad escolar y en caso de variar la carga de trabajo en función de la temporada, el empresario puede estar interesado en contratar por trimestres a sus empleados.

La mayor desventaja que presenta es el hecho de que (pese a estar en función del tipo de empresa), en muchas empresas es necesario un mayor número de personal, en lugar de reducir sus recursos humanos.

Además, puede ser un obstáculo para la opciones de formación e impide a los empleados que no se rigen por este tipo de contratación realizar sus vacaciones en los periodos de vacaciones escolares (Navidad, verano, etc.).

2.4.7. Horas extraordinarias

El concepto de horas extraordinarias se explica más ampliamente en el siguiente capítulo, dedicado al marco normativo. Se entiende por horas extraordinarias aquellas realizadas por encima de las horas “normales” de trabajo, y su realización, limitaciones y compensaciones están acordados dentro del convenio colectivo o propio de la empresa.

Esta opción ha sido y es muy utilizada en las empresas, pero el aumento de coste que supone (recordamos que por las horas extraordinarias suelen pagarse un importe mayor al de las horas ordinarias) ha hecho que las empresas busquen otras soluciones para cubrir demandas altas de trabajo, reduciendo el número de horas extraordinarias realizadas por sus empleados.

Principales ventajas:

- Facilidad de hacer frente a un aumento de carga laboral.
- No es necesario contratar personal en épocas de gran actividad. Además, como los empleados están formados, no se pierde tiempo en formación de nuevos empleados.
- Mayor beneficio económico para el empleado.

Inconvenientes:

- Alto coste económico para la empresa.



- Posibilidad de que las horas extraordinarias se consideren como normales en la empresa, encareciendo el normal funcionamiento de ésta.
- Limitaciones legales de las empresas para utilizar las horas extraordinarias.
- Disminución del rendimiento de los empleados debido al cansancio acumulado.
- Dependencia económica de las horas extras por parte de los empleados.
- Riesgo físico para los empleados.

2.4.8. Trabajo por turnos

Se produce cuando un trabajador o grupo de trabajadores es reemplazado por otro cuando el primero finaliza su jornada habitual, dentro de un plazo de 24 horas.

Pueden presentarse mucho tipos de variantes, como los turnos de dos días, los turnos de días alternos, nocturnos, de 8 horas, de fines de semana o los continuados.

Normalmente los horarios en los que cada trabajador cubre uno de los turnos se van variando en periodos que pueden ir desde una semana hasta el mes, dependiendo del tipo de turno a cubrir.

El trabajo por turnos es una actividad que ha ido creciendo, ya que una modernización de la tecnología y su correspondiente gasto económico ha aumentado el interés de mantener produciendo las máquinas para una mayor amortización. Si se añade la solicitud por parte de los trabajadores de reducir la duración de la jornada laboral, es fácil concluir que el trabajo por turnos ha sido una solución bien acogida por parte de las organizaciones.

Las horas de trabajo nocturno y los periodos de descanso están legislados de forma muy estricta por ley, no pudiéndose sobrepasar los límites fijados.

Ventajas:

- Mayor utilización de las capacidades de producción y de servicio de las empresas.
- Mejor rendimiento de los aparatos de mayor coste económico de la empresa.
- Aumento de los ingresos de los empleados al realizar trabajo de noche.
- Posibilidad de compaginar el trabajo con los asuntos personales para los trabajadores.



Inconvenientes:

- Mayores costes administrativos.
- Problemas de supervisión del personal
- Dificultades de comunicación, pueden surgir problemas entre empleados que continúan tareas de otros, ya que no comparten turno y pueden aparecer dudas que no resuelvan al momento.
- Aumento del estrés de los empleados y desajustes del sueño al realizarse cambios de horarios.
- Problemas de seguridad de los empleados.

2.4.9. Otras formas de flexibilidad

Por último, se hace referencia a otros tipos de flexibilidad relacionados con la cantidad y la organización de las horas trabajadas: **reducción de la jornada semanal de trabajo a 4 días y la jornada semanal flexible.**

La reducción de la jornada supone aumentar la duración de la jornada diaria, a cambio de reducir de 5 a 4 los días laborables a la semana. Se aplica con el objetivo de evitar despidos, pero tiene un aspecto muy negativo para los empleados: los sueldos se ven reducidos.

La jornada semanal flexible supone una variedad de anualización, donde las horas trabajadas durante una semana varían en función de la demanda entre unos límites máximo y mínimo.

2.5. Proceso de implantación de la flexibilidad laboral

La implantación de un sistema de flexibilidad de la jornada laboral no supone una gran complejidad en su aplicación en el ámbito general de la empresa. El funcionamiento de los procesos habituales de la empresa no se ven afectados de forma considerable, y no es necesaria la aplicación de nuevas tecnologías. No obstante, suele requerir de un periodo de tiempo prolongado de implantación, ya que es necesario el acuerdo de la gran mayoría del personal de la empresa.

No existe una metodología válida para todos los casos, ya que dependerá en gran medida del tipo de empresa, su funcionamiento habitual, el número de empleados, etc. No obstante, dos aspectos son fundamentales para la implantación de la flexibilidad: la **comunicación con los empleados** de las diferentes partes afectadas de la empresa y la **implantación de forma gradual** en el funcionamiento de la empresa.



Es evidente que los principales afectados por el cambio que supone el uso de la flexibilidad son los trabajadores, los empleados de la empresa, ya que son sus horarios los que se verán más afectados. Por ello, es vital la consulta a los empleados por parte de los responsables de llevar a cabo la instauración del nuevo sistema de trabajo. El motivo es claro: al ser los más implicados, todos los cambios deben estar respaldados por los empleados, y deben participar activamente en todo el proceso.

Estos contactos tienen dos objetivos claros. Por un lado, **recoger las ideas, aportaciones y diferentes puntos de vista de todos aquellos que forman la empresa**. Como difícilmente se puede consultar a todos los componentes de la plantilla de la empresa, se deben realizar consultas con los empleados, sindicatos y los mandos de la empresa. A partir de esta información recogida debe crearse el plan definitivo de implantación de flexibilidad, donde estarán consideradas las quejas y prioridades de los empleados.

Por otra parte, tener permanentemente informado a todos los empleados de los cambios que se van llevando a cabo durante todo el proceso. **De una buena comunicación entre la parte directiva y los empleados se obtiene un proceso de implantación mucho menos costoso y con menos dificultades.**

Además, esta comunicación reduce los problemas de inseguridad, falta de confianza, temor a la pérdida del puesto de trabajo y de resistencia por parte del personal a los cambios.

Por otra parte, la implantación de un sistema que flexibilice la jornada laboral de una empresa no puede implantarse “de hoy para mañana”. Evidentemente, la duración del proceso dependerá en gran medida del número de trabajadores, de la forma de trabajar, de la organización, etc. De todos estos factores dependerá el número de personas que se vean afectados por el nuevo sistema. Incluso podría darse el caso de que en distintos departamentos dentro de la misma empresa se emplee diferente tipo de flexibilidad laboral (algo muy común es la flexibilidad de entrada y salida para los empleados de carácter técnico o administrativo, mientras que los empleados que trabajan en fábrica deben cumplir unos horarios de entrada y salida fijos).

En cualquier caso, la implantación debe realizarse de **forma gradual**. Es muy posible que la implantación estudiada no coincida con las necesidades reales de la empresa en el momento de llevarse a cabo, puesto que los horarios pendientes de instaurar no se adapten al funcionamiento de la empresa, o que los empleados no se adapten a los nuevos horarios tal y como se esperaba, reduciéndose su rendimiento. Realizando la implantación paulatinamente es muy probable que estos problemas se eviten.

La implantación paso a paso permite que aparezca lo que se podría denominar “fase de prueba”. Durante este periodo se puede observar si hay algún inconveniente que impida implantar en la empresa el nuevo sistema y seguir funcionando como en la situación inicial.



Exista “fase de prueba” o no, se deben cumplir dos premisas para conseguir el éxito de la implantación: **el cambio no debe imponerse**, si no que debe contar con el soporte de los empleados, al ser los más afectados; **la implantación debe planearse con antelación y controlarse y revisarse una vez esté en funcionamiento.**

En resumen, no es un proceso que presente excesivas dificultades de implantación si se realiza de forma planificada y, muy especialmente, con la colaboración de los empleados y con mucho diálogo entre éstos y los directivos. En caso contrario, las dificultades que aparecen son mayores, ya que la resistencia de los empleados dificulta el posterior funcionamiento de la empresa, pudiendo tener consecuencias muy negativas para ambas partes.



3. Estudio del marco normativo en España

En los siguientes capítulos se tratarán de forma más extensa y detallada diferentes aspectos tanto de la flexibilización de la jornada laboral en general como del cómputo anual como método para hacer frente a la variación de la demanda de mercado.

[1] No obstante, en este capítulo se comentan algunos aspectos legales recogidos en el estudio llevado a cabo por la profesora Amaia Lusa (capítulo *Marco Normativo*, Barcelona, 2002. Ref[2]) del Departamento de Organización de Empresas de la ETSEIB, UPC. Estos aspectos regulan la flexibilidad de la jornada y sus limitaciones, ya que la jornada irregular debe respetar una serie de límites y reglas establecidas por ley y que se ven reflejados en los convenios colectivos y pactos de empresa.

Se recogen en el presente capítulo los aspectos relevantes al marco normativo en materia de jornada laboral, considerando sólo las reglas referentes a la planificación del tiempo de trabajo con jornada flexible.

Además de los artículos del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) español se incluyen los límites referentes a la jornada laboral y a las horas extraordinarias establecidos en las legislaciones de los países miembros de la Unión Europea y en la directiva europea 93/104/EC.

Con el objetivo de ampliar el conjunto de normas establecidas en el Estatuto de los Trabajadores se citan también normas regulatorias incluidas en algunos convenios estatales, provinciales y autonómicos y pactos de empresa que incluyen la consideración de la jornada como cómputo anual.

Las reglas y condiciones pactadas encontradas se han clasificado en tres tipos, indicados en la siguiente figura, considerándose cada uno de ellos en los siguientes apartados:

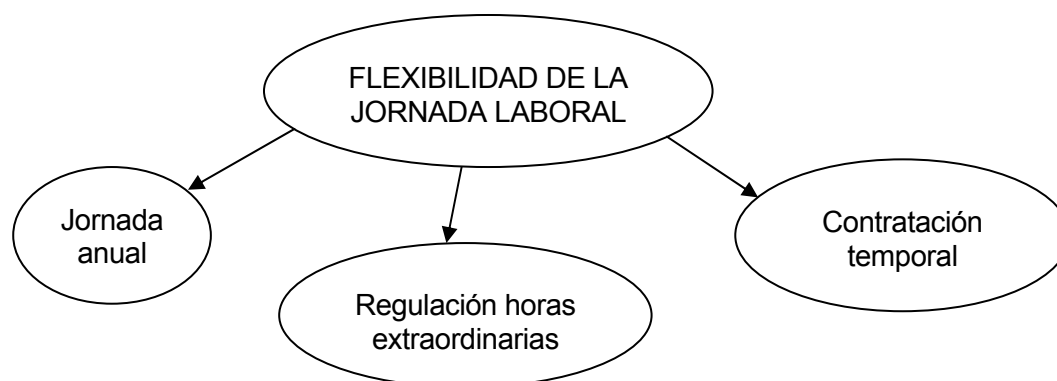


Fig. 3.1 Clasificación de reglas de flexibilidad según tipo de flexibilidad regulada



3.1. Jornada anual y su distribución

3.1.1. Jornada anual

La duración de la jornada de trabajo viene establecida por el artículo 34.1 de la sección 5ª del Estatuto de los Trabajadores, e indica que será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo. No obstante, delimita la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo a cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual.

Se define el tiempo efectivo de trabajo como aquel período en el que el trabajador se encuentra trabajando, a disposición del empresario y llevando a cabo su actividad o sus tareas, de acuerdo con la legislación y las costumbres del país.

Todos los convenios consultados establecen una jornada anual máxima de trabajo efectivo de mil ochocientas horas aproximadamente (el convenio de la industria química establece el límite en 1764 horas, el de la industria textil 1808, etc.). La jornada anual a realizar se pacta en cada empresa, respetando la jornada máxima acordada en el convenio. Dicho convenio debe respetar lo indicado en el Estatuto de los Trabajadores.

En el resto de países de la Unión Europea la jornada semanal media establecida varía desde las 48 horas semanales (incluidas las horas extra) sobre un periodo de referencia de 4 meses, medio año, o el año entero (Grecia, Irlanda, Portugal y Reino Unido), hasta las 35 horas semanales de Francia (tras la implantación de la segunda ley Aubry).

3.1.2. Distribución de la jornada anual

El artículo 34.1 de la sección 5ª, relativa al tiempo de trabajo, del Estatuto de los Trabajadores establece que mediante convenio colectivo, o por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. Dicha distribución deberá respetar siempre los periodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en dicha ley.

La mayoría de países de la UE permite la anualización de la jornada laboral, limitando la jornada semanal máxima o reglando el promedio dentro de un grupo de semanas.

Así, en España el artículo 39.3 del Estatuto de los trabajadores establece que, en una jornada laboral de 40 horas, **“el número de horas ordinarias de trabajo efectivo no podrá ser superior a nueve diarias salvo que por convenio colectivo, o en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se establezca otra distribución del tiempo de trabajo, respetando en todo caso el descanso entre jornadas”**. Además, se indica que el trabajo nocturno está prohibido para los menores de 18 años.



La mayoría de convenios colectivos estatales y autonómicos en España se refieren a los artículos 34.1 y 34.2 del Estatuto de los Trabajadores en sus apartados de jornada de trabajo, con lo que dejan libertad a cada sector a que sus empresas pacten una posible anualización de la jornada. Incluso en algunos de ellos se especifican condiciones sobre la flexibilidad de la jornada laboral.

A continuación se citan brevemente (puesto que más adelante se indicarán con más detalle las diferentes modalidades de flexibilidad y sus principales características) algunos de los acuerdos y normas de flexibilidad de algunos convenios.

Sistemas de flexibilidad acordados	Características
Jornadas de duración no superior a un valor máximo	Se pacta la distribución de la jornada respetando los límites de de horas semanales y totales al cabo del año. Ejemplo: Convenio Colectivo sector siderometalúrgico de Girona (1998, 1999 y 2000)
Tipos de jornada predeterminados	[2] Se acuerdan diferentes tipos de jornada predeterminados en forma y número de semanas a realizar. Ejemplo: grandes almacenes (Lusa, Amaia, capítulo <i>Marco Normativo</i> , Barcelona 2002. Ref [2])
Bolsa de horas flexibles con compensación creciente	Se dispone de cierto número de horas flexibles al año. Cuanto más se alargue la jornada diaria por la realización de estas horas, mayor es la compensación recibida por el trabajador. Ejemplo: Convenio Colectivo Industria Química 2001
Bolsa de horas flexibles con compensación decreciente	Se dispone de un número de horas flexibles al año. Cuantas más horas de trabajo de este tipo ser realicen, o menor es la compensación recibida por el trabajador, asegurándose el empleado la mejor compensación. Ejemplo: empresa Burgal, S.A., 2000.
Bolsa de semanas flexibles	Respetando las limitaciones legales (horas año, descansos, etc.), se establece la duración de un número determinado de semanas con duración diferente a la habitual (ya sea superior o inferior). Ejemplo: Convenio General de Trabajo de la industria Textil y de la Confección, 2000.
Intervalos	Se establecen una serie de intervalos temporales sobre un año durante los que se trabajará unos periodos acotados superior o inferiormente: entre 10 y 20 semanas se trabajará entre 25 y 30 horas, etc.

Figura 3.2. Acuerdos de Flexibilidad de Convenios



3.2. Horas extraordinarias

En lo que hace referencia a las horas extraordinarias y su regulación, se debe definir que horas son consideradas extraordinarias, cuáles son los límites y restricciones que debe regir la realización de dichas horas y, finalmente, cuáles son las formas en las que se compensa al trabajador por la realización de dichas horas.

No se consideran las horas extraordinarias imprevisibles, de fuerza mayor. Se considera como este tipo de horas aquellas aparecidas por la necesidad de prevenir o reparar siniestros o daños del mismo tipo, suplir ausencias o cambios de turno que no es posible suplir con personal interino y que pueden producir graves perjuicios para la empresa o a terceros o en caso de pérdidas de materias primas cuando no es responsabilidad de la empresa. La realización de estas horas suele ser obligatoria, algo que no ocurre con las horas extraordinarias habituales, cuya regulación se procede a analizar.

3.2.1. Definición

El artículo 35 de la sección 5ª del Estatuto de los Trabajadores español considera como horas extraordinarias a **aquellas horas de trabajo que se realicen sobre la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo, fijada de acuerdo con el artículo 34.**

Así pues, los convenios referenciados consideran horas extraordinarias aquellas horas de trabajo realizadas de más sobre la jornada laboral pactada en el convenio considerado.

3.2.2. Restricciones de las horas extraordinarias

El límite en el número total de horas extraordinarias establecido en el artículo 35 del Estatuto de los Trabajadores es de 80 al año. No se contarán como horas extraordinarias aquellas horas trabajadas y compensadas mediante descanso durante los cuatro meses siguientes a la realización de éstas.

Para aquellos trabajadores con un contrato anual de un número de horas inferior al general de la empresa, el número máximo de horas extraordinarias a realizar se reduciría en la misma proporción que las horas anuales del contrato respecto a las horas del contrato general.

La ley establece que el Gobierno podrá suprimir o reducir el número máximo de horas extraordinarias realizables durante un tiempo determinado, ya sea con carácter general o para ciertas actividades o territorios. Esta medida se puede tomar con el objetivo de propulsar la creación de nuevos puestos de trabajo.

La realización o no de las horas extraordinarias será decisión del empleado, es decir, son de carácter voluntario, excepto en el caso de que esté pactado por convenio o en el contrato individual del trabajador.



En algunos convenios, como el Convenio Colectivo de la Industria Azucarera (BOE de 17 de octubre de 2000) se estipulan diferentes tipos de horas extraordinarias:

- Horas extraordinarias estructurales: obligatorias, están compuestas por las horas realizadas en inicio y final de campaña, paradas durante el proceso y arranque, solapes de turno, períodos punta de producción y/o escasez de materia prima.
- Horas extraordinarias de mantenimiento: son aquellas que en caso de no realizarse supondría la pérdida o deterioro de la producción, la imposibilidad de reparación de averías o el inicio de producción de la propia empresa o de terceros.
- Horas extraordinarias en festivos: se realiza trabajo en días de campaña festivos.

Pese a que algunas de estas horas son de carácter imprevisible, no reciben el mismo trato que las de fuerza mayor, y sí son contabilizadas como horas extraordinarias para llegar al límite de las 80 horas establecidas por ley.

Por último, convenios como el Convenio Colectivo General de Trabajo de la Industria Textil y de la Confección (BOE de 21 de agosto de 2000) suspenden la realización de horas extraordinarias habituales y mantienen sólo las horas extraordinarias necesarias para la atención de pedidos, cubrir pedidos punta de producción, ausencias imprevistas, cambios de turno o circunstancias de tipo estructural derivadas de la naturaleza propia de la actividad. No obstante, la empresa seguirá teniendo la opción legal de contratar de forma temporal o parcial el personal que crea necesario para cubrir las necesidades comentadas.

3.2.3. Compensación de las horas extraordinarias

El Estatuto de los Trabajadores establece en su artículo 35 que mediante convenio colectivo o contrato individual, se puede optar por pagar las horas extraordinarias por un importe nunca inferior a las horas ordinarias o bien dar descanso al trabajador por el mismo número de horas. En caso de no llegar a un acuerdo entre las partes, se deberá compensar al empleado con las mismas horas de descanso que horas extraordinarias realizadas dentro de los cuatro meses siguientes a la realización de dichas horas.

Entre las dos posibilidades indicadas, podemos encontrar combinaciones de éstas en convenios colectivos. Así, el Convenio Colectivo Estatal de Perfumería y Afines (BOE de 2 de junio de 2000) establece que preferiblemente se compensarán con un descanso de 1,25 horas por cada hora extraordinaria trabajada, pudiéndose acumular dichos tiempos a días enteros. Las fechas para realizar dichos descansos deberán ser acordadas por la empresa y el trabajador. En caso de no ser posible realizar el descanso correspondiente por la situación de la empresa, se deberá abonar al empleado un importe de 1,5 veces el precio de la hora ordinaria por cada hora extraordinaria realizada, excepto en caso de acuerdo expreso en la empresa. No



será posible en ningún caso compensar económicamente más de treinta horas extraordinarias al año, siendo el resto de horas compensadas con descanso de forma obligada.

El Convenio de la Industria Azucarera (BOE de 17 de octubre de 2000) establece como compensación por cada hora extraordinaria realizada una hora de descanso y el abono económico de la mitad del importe de una hora ordinaria.

3.3. Contratación temporal

En general, las contrataciones de personal en régimen temporal dependen en gran parte de la política de la empresa, de lo pactado en el convenio en cuestión y del tipo de proceso productivo. Así, es posible que una empresas que requiera pocos conocimientos técnicos para sus empleados pueda utilizar este tipo de contratación asiduamente, mientras que empresas que precisan personal muy cualificado no puedan recurrir a este sistema (como se verá en siguientes capítulos, es el caso de GAES o Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann).

Las actuales condiciones legales han favorecido el gran aumento de Empresas de Empleo Temporal, ETT. Gracias a estas compañías, el uso de este tipo de flexibilidad ha crecido mucho en los últimos años, ya que simplifican facilitan mucho su aplicación a sus clientes, que sólo deben preocuparse de solicitar el tipo de personal necesario.

Como se verá en el estudio de casos, algunas empresas aprovechan este servicio para tener una bolsa de trabajadores ya formados que emplear en caso de aumento de la demanda.

No obstante, los periodos en los que se contrata mediante esta forma de flexibilidad a los empleados están limitados, debiéndose pasar a contrato indefinido o no contratando de nuevo al empleado en este régimen.

3.4. Conclusiones

Se puede observar por todo lo expuesto anteriormente, que las leyes actuales en España permiten a las empresas un amplio margen de utilización de flexibilidad en la jornada, y por tanto tiene la oportunidad de pactar jornadas anualizadas.

En función del tipo de empresa, sector y necesidades de ésta se puede llegar a diferentes acuerdos con los representantes de los trabajadores. Por tanto, se pueden encontrar innumerables tipos de aplicación de la jornada flexible y de la jornada anualizada: cada caso responderá a necesidades diferentes y por tanto presentará variantes propias.



4. Anualización de la jornada o cómputo anual

Por los motivos ya comentados anteriormente y como se ha podido comprobar mediante los contactos realizados con las diferentes empresas para la realización de este proyecto, prácticamente todas las empresas realizan algún tipo de flexibilidad en la gestión de sus Recursos Humanos, siendo muy pocas las empresas actuales cuyos empleados realicen un horario fijo sin depender de la variación de la demanda del mercado al que pertenecen.

En el presente capítulo se indican los aspectos más relevantes del cómputo anual, las características más significativas, las principales ventajas y desventajas tanto para los empleados como para empresa. Todo ello sin entrar en los aspectos de tipo legal, ya que varían en función de cada país.

4.1. Anualización

El cómputo anual de las horas trabajadas es una forma de disponer el tiempo del trabajador de tal manera que un empleado es contratado para realizar una cantidad de horas anuales, definición de Hutchinson de 1993 (Sue Hutchinson, Chris Brewster, *Flexibilidad en el trabajo*, 1995. Ref. [1]). Es decir, **se acuerda con el trabajador las horas totales a realizar y la empresa tiene la opción de realizar la distribución de dichas horas de forma irregular en función de sus necesidades**. De este modo, el trabajador contratado puede realizar jornadas de diferente duración a lo largo del año, respetando ciertas normas y restricciones, como el número máximo de horas semanales, descansos tras largos periodos de carga de trabajo, etc.

Pese a que más adelante se analizarán las principales ventajas y desventajas para empleados y empresa de la anualización, cabe destacar ya que gracias a esta irregularidad de las horas de trabajo de los empleados, es posible adaptar la capacidad en forma de horas de trabajadores de la empresa a la demanda de la empresa, **disminuyendo los costes en horas extraordinarias, en trabajadores temporales y en subcontratación**, puesto que los empleados realizan más horas de trabajo cuando es más necesario para la empresa.

Este sistema de gestión del personal es beneficioso para empresas de servicios, puesto que no tienen la posibilidad de almacenar stock; y para empresas de producción, ya que se reducen los niveles de stock y los correspondientes costes y permite a la empresa trabajar en régimen de *just in time*, que como se verá más adelante, es un método empleado por empresas proveedores de fabricantes de automóviles. Su uso es también interesante para empresas con **alta estacionalidad de la demanda**.

El principal problema que presenta este sistema es el **posible empeoramiento de las condiciones para los trabajadores**. También supone realizar un mayor esfuerzo por parte de



la empresa para gestionar sus recursos, puesto que se deben realizar los horarios de los trabajadores a lo largo de todo el año, con el riesgo de encontrarse en épocas con un alto déficit de empleados o que no se llegue al total de horas trabajadas al finalizar el año.

4.2. Origen de la anualización de la jornada laboral

Aunque parece que puede encontrarse algún precedente como el de la empresa Sevalko, que en Avonmouth (UK) en el año 1956 tenía a unos trescientos trabajadores con esta forma de trabajo (Corominas, Lusa, Pastor, 2002. Ref [3]), el uso del cómputo anual de forma significativa empezó a darse en los años 70. Fue entonces cuando empresas escandinavas, francesas y alemanas empezaron a emplear esta opción. A partir de los años 80 se extendió más su uso. En 1993, la encuesta sobre mano de obra realizada por *Labour Force Survey* demostró que el 9% de los trabajadores británicos trabajan bajo este tipo de contrato. Esto supone un total de casi dos millones de empleados británicos (Sue Hutchinson, Chris Brewster, *Flexibilidad en el trabajo*, 1995. Ref. [1])

No obstante, desde entonces hasta ahora, la contratación de empleados mediante este sistema no ha crecido como se esperaba. Según Hutchinson (1993) (Corominas, Lusa, Pastor, 2002. Ref [3]), esto es debido a las dificultades de implantación de un sistema como este, que requiere mucho tiempo de implantación (de un año a un año y medio) y al compromiso necesario por parte de todo el mundo, con necesidad de importantes negociaciones, planificación, etc. (Corominas, Lusa, Pastor, 2002. Ref [3]) y a las dificultades presentadas por las restricciones legales de cada país.

En Francia su uso se extendió a raíz de la aplicación de la ley Aubry II o de reducción del tiempo de trabajo hasta las 35 horas semanales en promedio, sin reducción de salario. Las empresas francesas aceptaron la aplicación de esta nueva ley a cambio de implantar la jornada anualizada.

En otros países, incluido España, se están reivindicando leyes análogas, lo que llevaría a esperar un aumento del número de convenios que pacten el uso del cómputo anual a cambio de una reducción del tiempo de trabajo.

4.3. Ventajas e inconvenientes para la empresa

4.3.1. Ventajas

Por todo lo comentado hasta el momento, la anualización de la jornada de trabajo presenta como **principal ventaja para las empresas la capacidad de adaptar la capacidad productiva a la demanda, haciendo frente a la variabilidad que dicha demanda pueda presentar**, ya que la empresa utiliza las horas de trabajo de sus empleados en los momentos en los que es más necesaria, dándoles descanso en épocas de menor carga de trabajo.



Este sistema aparece como una mejor opción a las dos formas de flexibilizar la jornada más importantes: horas extraordinarias y contratación temporal. Es evidente que la posibilidad de alargar la jornada de trabajo en los momentos de más trabajo y compensar con descanso en otras épocas permite reducir e incluso eliminar las horas extras y la necesidad de contratar trabajadores temporales, con el consiguiente ahorro económico.

Por otra parte, como señala Corominas, Lusa, Pastor (2002. Ref [3]), el grado de motivación e implicación de empleados temporales no vinculados a la empresa más que para un corto periodo de tiempo, reduce la motivación y la implicación con los valores de la compañía, pudiendo provocar una reducción del rendimiento y de la calidad de la producción.

Otra importante ventaja para las empresas manufactureras es la reducción del stock y del correspondiente coste, normalmente muy elevado.

Se indica a continuación un resumen de las ventajas que la anualización presenta para la empresa:

- Adaptar la capacidad a la demanda
- Afrontar la variabilidad de la demanda del mercado
- Reducción de las horas extraordinarias
- Reducción de los contratos temporales
- Mayor flexibilidad en empresas con jornadas de trabajo muy largas (24 horas)
- Mayor rendimiento productivo
- Posible reducción del absentismo
- Reducción de la rotación del personal

4.3.2. Inconvenientes

Como principales inconvenientes para la empresa, cabe destacar la **dificultad en encontrar una planificación óptima del tiempo de trabajo de los empleados**, ya que puede darse el caso de que la complejidad en la gestión de los horarios requiera del trabajo continuo y exclusivo de personal dedicado a organizar dichos horarios.

Por otra parte, y dado que hasta ahora no es un sistema extendido en las empresas, su uso supone realizar un **proceso de implantación largo** (puede durar de 3 a 18 meses) y **difícil**, incluyendo unas importantes negociaciones necesarias ante la primera alta oposición del personal a implantar este tipo de sistema.



Por último, otro importante inconveniente es la muy posible necesidad de utilizar un sistema de gestión más sofisticado para organizar los horarios de los empleados de forma adecuada. Esto supone un coste añadido que la empresa no tenía hasta el momento.

Se indican a continuación éstos y otros inconvenientes que la anualización presenta para la empresa:

- Dificultad de controlar y planificar los horarios
- Necesidad de sistema de gestión más sofisticado
- Largo y dificultoso proceso de implantación
- Posible aumento del coste por hora (si se reducen la horas totales a trabajar con el mismo sueldo)
- Misma carga económica en sueldos en épocas de poco trabajo (y menos ingresos)

4.4. Ventajas e inconvenientes para los empleados

4.4.1. Ventajas

Las ventajas según Corominas, Lusa, Pastor (2002. Ref [3]), dependen más de las **compensaciones acordadas con los trabajadores** a cambio de implantar anualización que de las consecuencias que el propio sistema conlleva. Así pues, es muy importante la forma de llevar las negociaciones entre empresa y trabajadores antes de implantar anualización.

Entre las principales compensaciones que los trabajadores pueden obtener a cambio de implantar anualización destacan:

- Aumento del salario base
- Reducción de las horas trabajadas en el total del año
- Estabilidad del sueldo a lo largo de todo el año (no se depende de las horas extras)
- Menor riesgo de despido en época de poco trabajo.

4.4.2. Inconvenientes

El cómputo anual de la jornada supone, en general, un **empeoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores**. Por un lado, supone una **gran dificultad en planificar su vida personal**: los horarios se modifican con poco tiempo de antelación, siendo difícil administrar el tiempo libre, ya que no existe el carácter voluntario en realizar horas fuera



del horario convencional. Además, **el salario puede verse reducido al disminuir el número de horas extraordinarias realizadas.**

Pese a la legislación de cada país en temas de duración de jornada y descansos entre días trabajados, las épocas de mayor demanda suponen **un incremento de la duración de la jornada laboral**, provocando un **aumento importante del cansancio físico y psíquico.**

Por lo expuesto, parece más interesante el uso de la anualización para la empresa que para los empleados. Por ello, es muy importante llegar a un acuerdo con todos los trabajadores para obtener el éxito en el uso del cómputo anual.

No obstante, en función de las condiciones negociadas como compensación y del tipo de vida personal del empleado, puede ser beneficioso para éste, ya que le puede permitir tener tiempo libre para realizar tareas como llevar a los hijos al colegio, o tomarse días de ocio (ir a esquiar entre semana, con mucha menor cantidad de practicantes en las pistas, etc.).

4.5. Clasificación de la anualización de la jornada

En función del tipo de empresa interesada en aplicar anualización, el método de aplicación será diferente. Cada tipo de empresa presenta unos problemas diferentes en función del sector, mercado, etc. Se indican a continuación los diferentes aspectos que deben considerarse para realizar una clasificación del tipo de anualización a utilizar, propuestos por Corominas, Lusa, Pastor (2002. Ref [3]):

Naturaleza del producto. Hace referencia al tipo de producto ofrecido por la empresa. Éste puede ser almacenable (por mayor o menor tiempo), como ocurre normalmente en la industria; o no, como ocurre en las empresas de servicios.

Naturaleza del proceso productivo. En función del proceso, puede ser necesario que todos los miembros del equipo deban encontrarse de forma simultánea en su puesto de trabajo, debiendo realizar todo el mismo horario de trabajo (generalmente en empresas industriales) o puede que sólo sea necesaria la presencia de una persona del equipo de trabajo junto a una cierta estructura (sector servicios). En el primer caso, el rendimiento productivo se mantiene constante durante toda la jornada con presencia del equipo; mientras que en el segundo, será proporcional al número de empleados que desarrollan su actividad en cada momento.

Polivalencia del personal y de sus tareas. En función del tipo de empresa, puede que los empleados estén identificados con una única tarea a desarrollar, por lo que la planificación debe resolverse en función del tipo de tarea. También puede darse el caso que un trabajador pueda llevar a cabo diferentes tareas dentro de la empresa, ya sean de su nivel o de niveles jerárquicos inferiores. En este caso debe desarrollarse un esquema con el tipo de actividad que cada trabajador puede realizar para planificar los horarios en función de las tareas y las capacidades de los empleados.



Condiciones que debe respetar la solución. Pueden venir fijadas por disposiciones legales, por acuerdos entre empresa y trabajadores o por requerimientos del sistema de producción. La mayoría de las limitaciones se establecen para no sobrecargar en exceso a los trabajadores con jornadas o periodos de trabajo demasiado largos. Se pueden encontrar diferentes tipos:

- a. Requerimientos mínimos: pese a que siempre se busca cubrir toda la demanda, esto no siempre es posible, por lo que la empresa puede requerir responder a unos mínimos de demanda, medidos en forma de horas de trabajo semanales para servicios o de unidades para una empresa industrial.
- b. Número de horas comprendidos entre unos límites inferior y superior.
- c. Promedio en un grupo de semanas: la media de horas trabajadas durante un grupo de semanas está acotada en un valor máximo.
- d. Semanas fuertes: el número de semanas al año que un trabajador realiza una jornada de duración superior a un valor dado está limitado superiormente.
- e. Semanas débiles: el número de semanas al año que un trabajador realiza una jornada inferior a un valor dado está acotado inferiormente.

Satisfacción de la demanda. En algunos casos se considera que debe cubrirse toda la demanda, mediante contratación temporal y realización de horas extraordinarias, o incluso subcontratando parte de la producción, si es posible, en empresas manufactureras.

Regulación de las horas extraordinarias. La realización de horas extraordinarias dentro del sistema de anualización es un tema complicado. Las leyes no suelen dejar claro qué horas son consideradas extras, por lo que cada convenio debe acordarlo, así como el número máximo de horas a realizar al año (o a la semana) por trabajador, y la compensación a recibir por dichas horas.

Regulación de la contratación temporal. Pese a la implantación de un sistema de cómputo anual, difícilmente desaparecerá completamente el uso de horas extras o de contratación temporal. Por ello, durante los picos de demanda, es posible que la empresa deba utilizar trabajadores temporales para tareas poco técnicas.

Criterios de evaluación de las soluciones: el criterio que suele tomarse para decidir si el sistema de gestión es válido no siempre es el económico:

- a. Regularidad de la demanda a lo largo del año
- b. Distribución equitativa del tiempo de trabajo
- c. Identidad en la asignación de tipos de tarea a categoría



- d. Responder en todo momento a la demanda de la empresa

4.5.1. Tipos de anualización

El Estatuto de los Trabajadores español permite flexibilizar la jornada de los trabajadores respetando sólo los descansos entre jornadas de trabajo y la duración de éstas. No obstante, las condiciones de aplicación de este método de gestión suelen incluir en sus acuerdos de aplicación un número mayor de condiciones en función del Convenio. Corominas, Lusa, Pastor (2002. Ref [3]) han distinguido 5 tipos distintos de anualización diferentes:

- a. Jornadas acotadas: la jornada laboral se distribuye de forma irregular a lo largo de todo el año, planificándose cada semana el número de horas a trabajar dentro de unos márgenes máximo y mínimo.
- b. Tipos de jornadas predeterminados: la duración de la jornada se realiza sobre una lista de posibles opciones ya determinadas.
- c. Bolsa de horas flexibles: los empleados realizan una jornada regular a lo largo de todo el año, y en función de la demanda, puede alargarse los días laborables unas horas o trabajar los sábados en función de la bolsa de horas de cada trabajador, compensando con descanso en épocas de menor demanda.
- d. Bolsa de semanas flexibles: durante un número de semanas al año, es posible realizar unas jornadas de trabajo superiores o inferiores a lo habitual.
- e. Intervalos: se divide el año en diferentes periodos, llamados intervalos, y se fija para cada empleado la cota inferior y superior del número de horas que cada trabajador debe realizar en cada uno de ellos.



5. Estudio de Casos

Se realiza a continuación el estudio del funcionamiento de diferentes métodos de gestión de los Recursos Humanos de varios tipos de empresas. Como se podrá comprobar, aspectos como la **dimensión de la empresa**, el **número de empleados**, la necesidad de **formación de los trabajadores** y el **comportamiento de la demanda** llevan a cada empresa a buscar **soluciones muy diferentes para flexibilizar la jornada laboral**.

Del mismo modo, estas necesidades de cada empresa y la solución adoptada provocan que cada persona entrevistada se muestre interesada por diferentes aspectos de la anualización de la jornada.

Ante la dificultad de obtener respuestas de un número suficientemente alto de empresas, no ha sido posible realizar un estudio estadístico sobre un sector industrial. Al no poder conseguir una muestra con un número suficientemente alto de datos de diferentes empresas, se ha optado por **realizar un estudio sobre un grupo de empresas lo más heterogéneo posible**, para poder conocer datos sobre las problemáticas en las que se encuentra cada tipo de empresa en función de su actividad, sus clientes, su tamaño, etc. Además, se ha puesto especial hincapié en contactar con empresas de la industria relacionada con el automóvil, ya que se tenía conocimiento del interés que este sector tiene en flexibilizar sus recursos.

Aunque no todas las empresas a las que se solicitó una entrevista accedieron a ello, la muestra de estudio obtenida abarca gran variedad de empresas y de funcionamientos. Así, se ha conseguido analizar el funcionamiento de doce empresas, del sector servicios e industrial, importantes multinacionales con varios centros de trabajo y empresas más pequeñas con una sola planta de trabajo. En los casos en los que ha sido posible, se ha contactado con más de una empresa del mismo sector para encontrar similitudes y diferencias dentro del mismo ámbito.

Es interesante analizar el funcionamiento de cada una de las empresas y observar cómo su tamaño, la demanda del mercado y el tipo de producto influyen en su organización.

5.1. Empresas estudiadas

Antes de analizar las diferentes formas de flexibilizar la jornada laboral de cada empresa y diferentes aspectos relacionados con el cómputo anual de la jornada, se presenta un pequeño resumen de las empresas analizadas, para tener presente su actividad, dimensión, etc. De este modo, resultará más fácil para el lector ubicar a cada empresa dentro del entorno de trabajo.



Empresa Ámbito	Sector-Actividad Número de trabajadores	Breve descripción
TCB Multinacional	- Servicios: carga y descarga de barcos de mercadería - 180	Su principal actividad es la carga y descarga de contenedores de barcos que llegan al puerto de Barcelona.
Nova Era Nacional	- Servicios: Diseño e Impresión - 22	Formado por un equipo de diseñadores y con imprenta propia, sobre la idea del cliente (normalmente agencias de publicidad) lleva a cabo todo el diseño y producción.
Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann, S.A. Multinacional	- Servicios: comercialización y mantenimiento de maquinaria de imprenta - 170	Pertenece a una multinacional alemana, la maquinaria que comercializa trabaja con la pre-impresión, impresión y post-impresión.
EATON Automotive Multinacional	- Industrial: Auxiliar del Automóvil - 163	Produce válvulas para motores de automóviles d diferentes marcas.
Novartis Multinacional	- Industrial: Producción farmacéutica - 400	Fabrica y acondiciona un gran número de productos farmacéuticos.
NOGE Nacional	- Industrial: Fabricación de autocares - 100	Sobre los bastidores de sus clientes, fabrica 3 autocares al día.
Zanini Auto Grup Multinacional	- Industrial: Auxiliar del Automóvil - 100	Produce piezas de plástico inyectado para fabricantes de coches.
ArvinMeritor Multinacional	- Industrial: Auxiliar del Automóvil - 160	Fabrica mecanismos de movimiento de cristales para coches de diferentes marcas.
Saint-Gobain Multinacional	- Industrial: Auxiliar del Automóvil - 500	Fabrica los cristales y todo el sistema de adaptación del cristal al modelo de vehículo del cliente.
Grupo GAES Nacional	- Industrial: fabricación y comercialización de audífonos - 210	Único fabricante de audífonos en España, distribuye sus productos por España y países europeos y suramericanos.
Tibbet&Britten Multinacional	- Servicios: Logística - 128	Distribuye entre los diferentes centros comerciales de Carrefour de Cataluña, Zaragoza y Valencia el material que sus proveedores entregan en la planta de la compañía.
Almirall Prodesfarma Multinacional	- Industrial: Producción farmacéutica - 300	Fabrica y acondiciona un gran número de productos farmacéuticos.

Fig. 5.1. Resumen empresas analizadas.



5.2. Terminal de Contenedores de Barcelona, S.L.

La empresa TCB se dedica, entre otras tareas, a la carga, almacenaje y descarga de contenedores de barcos de mercancías en el puerto de Barcelona. El grupo trabaja también en puertos de Tenerife, Valencia, Gijón, Algeciras, Paranaguá y La Habana. Dentro del grupo se encuentran diferentes empresas que realizan la misma actividad.

Debido al tipo de actividad de la empresa, la demanda presenta una alta irregularidad, puesto que factores difícilmente controlables como puede ser mala mar, mal tiempo, etc. provocan que la llegada de los buques no sea la establecida a priori. Evidentemente, cuando los barcos llegan deben ser cargados o descargados en su totalidad, independientemente de la hora, del día o del horario de los trabajadores.

Esta irregularidad de la demanda ha llevado al **uso de anualización en parte de sus empleados en dos empresas del grupo: Saport Mapor y la propia TCB**. El Sr. Castillo, director de RRHH de TCB, indicó conocer el sistema de anualización desde hace años, cuando **General Motors** implantó en algunas de sus líneas de producción, y también el uso del cómputo anual por parte de la empresa de balanzas sueca **MOBBA**, donde indica que se implantó en menos de un año ante las pérdidas de la compañía y la poca oposición de los empleados por el temor a perder sus puestos de trabajo.

Se detallan a continuación los dos casos citados del grupo, así como la opinión del Sr. Castillo sobre el sistema de anualización para gestionar los Recursos Humanos de la empresa.

5.2.1. Saport Mapor

Es una empresa menor del grupo al que pertenece TCB, y desaparecerá en breve ante la creación de una nueva empresa. Debido a la irregularidad por los motivos ya comentados, los estibadores tenían una **ocupación en total del 30%**. Además, la llegada de forma irregular de los barcos, suponía realizar un **gran número de horas extraordinarias**, con su correspondiente coste.

La empresa tiene hasta el momento de su cierre a 4 estibadores trabajando mediante el sistema de cómputo anual. Su método de gestión es similar al indicado a continuación.

5.2.2. TCB

Se encuentra en la misma situación que Saport Mapor, pero con la diferencia que su volumen de trabajo es mucho mayor. Actualmente tiene a 80 trabajadores trabajando con estas condiciones laborales, desde hace unos 3 años. El problema de la irregularidad de la demanda se presenta durante el fin de semana, ya que durante la semana la demanda de la empresa está cubierta sin problemas.



La gestión de los horarios se realiza basándose en una tabla base en la que están indicados los horarios de todos los empleados de lunes a viernes. Cada viernes se estudia la demanda para el fin de semana, cubriendo esta demanda los empleados en turnos rotativos.

Como compensación a estas horas trabajadas el fin de semana, los empleados reciben un plus económico y un día de descanso o trabajando turnos más cortos, en función de las necesidades de la empresa.

Para llegar a aplicar este sistema de gestión de los Recursos Humanos de la empresa, se llegó a un acuerdo mediante el cual **los trabajadores aumentaban su sueldo en un 75%** del coste medio histórico en horas extraordinarias, ganando en regularidad de importe cobrado cada mes, mientras **que la empresa se ahorra el 25% restante más la cotización de la Seguridad Social en horas extraordinarias** (mucho mayor que la cotización en horas normales). Según el Sr. Castillo, **la empresa se ahorra unos 420.000 euros al año.**

Cabe destacar el hecho de que tras la implantación del nuevo sistema de gestión, **se cumplieron los objetivos marcados**, se crearon **11 nuevos puestos de trabajo y no fue necesario utilizar horas extraordinarias**, más que en casos muy puntuales y no por aumento de la demanda de trabajo, sino para realizar tareas de mantenimiento por averías inesperadas.

5.2.3. Anualización

Dado el conocimiento que el Sr. Castillo tiene sobre el uso de cómputo anual, es interesante analizar su opinión al respecto de forma más profunda, destacando varios aspectos que se tratan a continuación.

En los dos casos estudiados, la anualización se implantó con el objetivo de **reducir los costes de personal**, y la negociación duró unos tres meses aproximadamente. Como compensación a los trabajadores, se **aumentó el sueldo** como principal arma para llegar a un acuerdo entre empleados y empresa.

En general, el Sr. Castillo distingue dos situaciones muy diferentes llegado el momento de implantar el cómputo anual en una empresa. En caso de que la empresa atravesase una crisis importante y **los empleados vean peligrar su puesto de trabajo**, es **viable** llegar a acuerdos que permitan el uso del sistema indicado.

En caso de que la empresa obtenga beneficios y no esté amenazado su funcionamiento futuro, **la alta oposición de los empleados** hará muy difícil la implantación de este nuevo sistema en la empresa. La oposición de los empleados se debería básicamente a las dificultades para planificar su vida personal.

Como compensación a los empleados, el aumento de sueldo aparece como un factor inevitable, y se debería estudiar también la posibilidad de aumentar los días de vacaciones al año de los empleados, en función del tipo de empresa y de su situación.



En este caso, la empresa y los trabajadores han obtenido beneficio de la implantación de este sistema de gestión de los horarios. Pese a ello, el Sr. Castillo prevé un futuro difícil para la anualización en España, puesto que a su criterio serían necesarias ciertas reformas legales y vencer una alta resistencia de los trabajadores a implantar este sistema.

5.3. NovaEra

Nova Era es una pequeña empresa de diseño gráfico que dio sus primeros pasos formada por un grupo de compañeros que apostó por la calidad hace más de 10 años y que en estos momentos factura más de 1.800.000 euros al año. Empezó realizando sólo diseño y en estos momentos posee su propia imprenta. La mayoría de sus clientes son agencias de publicidad. Las distintas demandas de sus clientes se trabajan primero en las oficinas técnicas, para una vez obtenido el diseño del producto final, pasar a imprenta el encargo a realizar.

El crecimiento de la empresa ha provocado la aparición de problemas en la actualidad, puesto que la empresa debe profesionalizar su actual funcionamiento para responder al nivel adquirido en estos momentos.

5.3.1. La demanda y la jornada laboral de los diferentes tipos de empleados

El principal problema que presenta la demanda de Nova Era es la difícil previsión de carga de trabajo, es decir, **la irregularidad en la demanda diaria**: el ritmo de la empresa puede ser bajo durante todo el día y a las 6 de la tarde entrar un encargo para el día siguiente. La política de la empresa, al apostar por la mejor calidad, es intentar responder a estas solicitudes para mejorar el servicio a sus clientes. Pero este hecho provoca que los empleados deban realizar muchas horas extraordinarias, tanto en el ámbito técnico como en taller, que no siempre son compensadas.

El motivo es claro: en caso de aceptar un servicio urgente a últimas horas de la tarde, debe iniciarse entonces el proceso de diseño, en caso que lo hubiera, para pasar después a imprenta el encargo y obtener el producto final a entregar al cliente.

En la **imprenta** hay contratados ocho trabajadores, que trabajan a tres turnos de lunes a viernes, pero que realizan **horas extraordinarias** los sábados y domingos si la demanda así lo pide. **No existe posibilidad de incorporar trabajadores temporales**, puesto que no es posible encontrar empleados que produzcan el nivel de calidad buscado por la empresa para contratos temporales. Esto supone **un coste extraordinario para la empresa de unos 4.200€ al mes**.

En las **oficinas** trabajan 14 empleados, incluyendo a diseñadores, administrativos, y comerciales. Como en otros casos, el horario realizado por los trabajadores de oficina no es tan estricto, lo que implica que en ocasiones se realizan horas de trabajo de más que no son compensadas (recordemos el origen más "informal" de la empresa). Estos horarios más



extensos y no siempre compensados crean en ocasiones un ambiente tenso de trabajo, necesitando la organización actual de la empresa un cambio hacia niveles más “profesionalizados”, según el Sr. López.

Por último, los **comerciales** realizan un horario mucho más flexible en función de las necesidades de cada momento de la empresa. Se podría decir que la disponibilidad de los comerciales a las necesidades de la empresa es total.

5.3.2. Anualización

En este caso, el uso del cómputo anual no parece viable para el Sr. López, gerente de la empresa, ya que la irregularidad de la demanda a nivel diario, dificulta planificar las compensaciones en forma de descanso para sus empleados. No obstante, le parece un método interesante para reducir las horas extraordinarias (principal problema de la empresa en estos momentos) si se pudiese llegar a gestionar las compensaciones oportunas a los trabajadores y vencer la gran oposición que prevé de los empleados. Pero estos hechos hacen poco viable a su parecer la implantación del cómputo anual en su empresa.

El hecho de necesitar personal cualificado para dar el mejor servicio a sus clientes y la intención de la empresa de no aumentar el número de empleados contratados hace que la única opción posible para adaptarse a la irregularidad de la demanda pasa por llegar a un acuerdo con los actuales empleados para trabajar horas extraordinarias.

5.4. Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann

Hartmann S.A. es una empresa perteneciente a un grupo multinacional dedicada a la comercialización y mantenimiento de máquinas de alta tecnología muy especializadas para la industria de la imprenta (sus clientes son imprentas), trabajando en tres aspectos: la **pre-impresión** (tratamiento de material, tinta, etc.), **impresión** y **post-impresión** (agrupación del material impreso, ya sea encuadernando, grapando, etc.).

Debido al tipo de actividad de la empresa, el cómputo anual como sistema flexibilidad no era conocido y, pese a que sería un buen método para eliminar las horas extras, no parece interesante para la empresa por la poca cantidad de horas de este tipo realizadas. Ésta era una buena oportunidad para analizar el funcionamiento de la flexibilidad de una empresa muy diferente a las analizadas hasta ahora. Además, la experiencia profesional del Sr. Molmeneu, jefe de línea entrevistado, da un valor mayor a sus opiniones respecto a la flexibilidad de la jornada laboral y al sistema de la anualización.

5.4.1. La demanda y la jornada laboral de los diferentes tipos de empleados

En función del tipo de actividad llevada a cabo por cada uno de los diferentes tipos de empleados de la empresa, la jornada laboral se realiza de diferente forma.



Los **administrativos**, como en la mayoría de empresas analizadas, tienen un horario fijo de lunes a viernes, controlando las horas mediante el habitual método de fichar.

Los comerciales realizan una jornada irregular, de flexibilidad absoluta se podría decir, puesto que prácticamente están disponibles para la empresa las 24 horas del día. La compensación a esta flexibilidad viene reflejada en el sueldo, formado por una parte fija más un variable en comisiones, y resultando un importe final elevado. Pese a que el coste para la empresa es alto, el recibir una parte importante en forma de variable, el coste aumenta sólo en caso de que los beneficios de la empresa también aumenten, pudiendo hacer frente a este aumento de gastos. También se consigue mediante este sueldo variable una mayor motivación por parte de los comerciales. En cambio, para los empleados esta irregularidad de la jornada supone una importante dificultad para poder planificar su vida personal.

En caso de que la demanda se reduzca durante un periodo de tiempo no excesivamente largo, la empresa debe mantener en plantilla a estos comerciales, puesto que los conocimientos necesarios para llevar a cabo este trabajo no permiten cambiar los integrantes de la plantilla de trabajadores de forma frecuente. Sólo en caso de predecir una disminución de la demanda a medio o largo plazo debido a una crisis del sector es necesario estudiar la posibilidad de llevar a cabo una reducción de personal.

Por último, los **técnicos** de mantenimiento realizan un horario mucho más interesante desde el punto de vista de este proyecto. Es necesario considerar que la **formación de los técnicos de la empresa puede llegar a tener una duración total de 3 a 4 años** hasta rendir al máximo nivel. Por ello, resulta **imposible reforzar la plantilla con contrataciones temporales** en caso de un aumento de la demanda.

Así, sobre un horario fijo realizan **horas extraordinarias** en los casos puntuales en los que es necesario, aunque cabe remarcar que **no es un hecho habitual** por el tipo de producto que la empresa ofrece a sus clientes. La demanda del mercado en el que trabaja Hartmann es bastante regular, por lo que no resulta difícil conseguir una plantilla de técnicos con la que los recursos se adecuan bastante bien a las necesidades de la empresa. Por ello, el coste en horas extraordinarias al cabo del año no resulta excesivo y se consigue responder a las necesidades de sus clientes.

Como segunda opción, en caso de que la demanda tenga un incremento excesivo para poder ser atendida por los propios técnicos mediante la realización de horas extraordinarias, existe la posibilidad de **subcontratar parte de los servicios a realizar a una empresa del mismo grupo**, puesto que al trabajar con la misma maquinaria, los técnicos pueden realizar su servicio sin ningún tipo de problema.

Como se puede comprobar, en este caso se responde mediante una jornada muy irregular a la demanda más irregular y unos mayores ingresos variables (comerciales), y las variaciones puntuales en reparaciones y mantenimiento (técnicos) se resuelven mediante la realización de



horas extraordinarias o subcontratando. El resto de la plantilla realiza una jornada laboral con un horario fijo.

5.5. EATON Automotive

La Empresa EATON es una multinacional americana perteneciente al sector de la metalurgia. Se dedica a la fabricación de válvulas para motores de 2 y 4 tiempos para coches, motocicletas o aviones. No obstante, la planta situada en Montornés del Vallés se dedica de forma casi exclusiva a la fabricación de válvulas para motores de 4 tiempos de automóviles. Actualmente, EATON fabrica para Citroën, Peugeot, Renault, Nissan, SEAT y Volkswagen. En función de las características requeridas, las válvulas reciben diferentes tratamientos térmicos y químicos para obtener las características mecánicas y de dureza solicitadas por los clientes.

Al servir su producto a empresas fabricantes de automóviles, sector muy interesado en el uso de la flexibilidad para combatir la fluctuación de la demanda, EATON debe adaptarse a esta variación de la demanda de sus productos. A este hecho, hay que añadir que durante el año 2002 la empresa pasó por unos momentos críticos, en los que estuvo a punto de cerrar la planta, entre otros motivos debido a las beneficiosas condiciones económicas para sus empleados, que hizo más grave las consecuencias de la crisis que sufrió todo el sector.

5.5.1. Personal Técnico y Administrativo

Al tratar el tema de la flexibilidad de sus empleados, es necesario distinguir, una vez más, entre las condiciones de los empleados técnicos y administrativos y los trabajadores de línea de producción. Los primeros realizan un horario fijo y no se le contabilizan horas extraordinarias a no ser que sean casos muy extremos. Como compensación, en caso de ausencias puntuales por causas personales no se les penaliza.

El control de las horas de trabajo se realiza haciendo fichar a todos los empleados de la empresa, excepto al personal directivo.

5.5.2. Personal de producción. Flexibilidad Positiva-Negativa.

Respecto al personal de línea de producción, los hechos mencionados anteriormente (situación crítica y condiciones beneficiosas para los empleados) llevaron a la empresa a un nuevo acuerdo reflejado en el Convenio de la empresa que resulta muy interesante para el estudio realizado en este proyecto y en el que, como se indicará a continuación, se perdió la oportunidad de aplicar anualización como sistema de flexibilidad laboral, optando por un sistema de flexibilidad muy similar al cómputo anual para los empleados de línea de producción pero mucho más caro para la empresa.

Como se ha comentado, en el año 2002 la situación de la empresa se encontraba en un estado crítico. En esos momentos la situación de los trabajadores era muy ventajosa. En el



último convenio se había acordado realizar 35 horas semanales de trabajo, con incrementos anuales en los sueldos muy superiores al IPC, y estando los empleados obligados a realizar horas extraordinarias, no sólo de forma voluntaria.

La empresa está muy interesada en **asegurar la realización de las horas extraordinarias**, ya que es la única opción empleada por la empresa para flexibilizar la jornada hasta el momento, ya que la formación necesaria para utilizar empleados temporales no recomienda su uso.

Debido a la situación crítica de la empresa, la empresa llevó a cabo una automatización de los sistemas de producción que supuso una reducción de personal de un máximo de 290 empleados a los 163 actuales. Las negociaciones entre la empresa y el Sindicato llevaron a la realización de 40 horas semanales de trabajo y la aplicación de una flexibilidad muy beneficiosa para los empleados.

La empresa fabrica en tres turnos de 8 horas de lunes a viernes, aumentando la producción los fines de semana en caso de necesidad de cubrir una mayor carga de trabajo. Los trabajadores tienen un contrato anual de 1760 horas al año, más 80 horas (10 días) de más y las horas extraordinarias que sean necesarias para cubrir las necesidades de la empresa de forma obligatoria.

La empresa remarca el hecho de que las horas extraordinarias que se realizan no son en ningún caso para recuperar encargos atrasados, sino que se realizan por aumentos de la demanda de sus clientes. Así, aunque se realicen horas extraordinarias con un coste alto para la empresa, se compensa por el hecho de que la empresa aumenta sus ingresos.

5.5.2.1. Flexibilidad Positiva.

Pese a la oposición de los empleados de mayor antigüedad de la empresa, se acordó en el Convenio del año 2.002 aplicar la **Flexibilidad Positiva - Flexibilidad Negativa**. Este sistema de gestión de los Recursos Humanos de la empresa se basa en realizar tres turnos rotatorios de 8 horas de lunes a viernes, aunque a petición de los trabajadores, el turno de la noche del viernes al sábado puede realizarse la noche del domingo al lunes.

Para afrontar la fluctuación de la demanda, en caso de tener que aumentar la producción, la empresa aplica la **Flexibilidad Positiva**: se trabaja los días festivos y los fines de semana (durante tres turnos, lo que supone un máximo de casi 130 personas si llega a ser necesario), realizando horas extraordinarias y pagándose sobre los 30 € cada hora trabajada (incluyendo en este importe el plus por objetivos). La empresa debe avisar con una semana de antelación a los empleados, y éstos están obligados a trabajar en estos días. En caso de que no pueda avisarse con suficiente antelación, normalmente suele encontrarse trabajadores dispuestos a trabajar, puesto que la compensación económica es muy alta (en un turno de 8 horas de un sábado o domingo se obtienen unos ingresos de 240 €). Cabe señalar que durante el año 2003



se trabajó como horas extraordinarias unos 15 fines de semana. Esto supone que en **el año 2003 la compañía tuvo un coste de flexibilidad de 468.000 euros.**

El funcionamiento explicado hasta ahora para afrontar aumentos de la demanda no difiere de sistemas utilizados por otras empresas y no podría considerarse anualización. No obstante, se comenta a continuación el funcionamiento de la empresa como respuesta a la reducción de la demanda: la **Flexibilidad Negativa.**

5.5.2.2. Flexibilidad Negativa

En los periodos en los que la carga de trabajo baja hasta niveles en los que no es necesario la producción durante los tres turnos, **se concede a los empleados días de descanso entre semana o se trabajan menos horas.** Como se puede apreciar, este concepto es el descrito como **cómputo anual**: se realizan más horas en épocas de necesidad y se descansa cuando se reduce la carga de trabajo. No obstante, existe una diferencia importante: los empleados cobran prácticamente como si esas horas fueran trabajadas excepto una penalización en la paga extra del mes de marzo de objetivos, se les resta 40 € por día no trabajado, con un límite de un 50%, aproximadamente, del total de la paga. Por este motivo, los empleados prefieren venir a trabajar aunque sea para realizar tareas de limpieza o mantenimiento.

Es este un caso de aplicación de un sistema muy similar al de anualización, aunque las ventajas económicas para los empleados son muy altas a cambio de asegurarse la empresa la capacidad de producción necesaria en caso de alta demanda, aunque sea en horas extraordinarias.

5.5.3. Costes de Flexibilidad y Anualización

En estos momentos EATON tiene unos **altos costes de personal**, puesto que después de la crisis mencionada, los objetivos marcados eran fácilmente asequibles y se están consiguiendo con relativa facilidad, por lo que los costes de personal aumentan por compensaciones de objetivos fácilmente alcanzables sin realizar los empleados una actividad de especial mérito.

Pese a estos altos costes, la empresa ha preferido **dar prioridad a cubrir la demanda de sus clientes disponiendo de sus empleados**, pese a aumentar costes en personal, pagando incluso las horas no trabajadas.

Como es de suponer, la propuesta de anualización desarrollada en este proyecto y expuesta en la entrevista con la Sra. Consuelo Gómez, directora de RRHH, fue de gran interés, pero rápidamente destacó la **gran oposición por parte de los empleados** para tomar una medida semejante. Considera que el Comité se preocupa en exceso de los intereses económicos de los trabajadores y no del buen funcionamiento de la empresa. Señala que la mención a miembros del sindicato de que hay empresas que están cerrando en Cataluña



debido al fenómeno de la deslocalización (ya que los costes de producción son superiores a otros países) es tomada como una amenaza. Así, la colaboración para reducir costes de producción en las empresas por parte de los empleados es muy baja.

Otro ejemplo en el mismo sentido viene dado en los hechos producidos cuando se quiere acordar el calendario laboral. Las empresas fabricantes de automóviles marcan como vacaciones dos semanas del mes de agosto, cuando por historia, en EATON se realizan tres semanas de descanso. La empresa ha intentado adaptar este calendario, pero los trabajadores se oponen, con el seguro conocimiento de que la tercera semana se deberá trabajar, pero en este caso, se cobrará como horas extraordinarias.

Así pues, estamos ante un caso claro en que se podría aplicar cómputo anual y reducir los costes de personal de forma importante y seguir funcionando de un modo muy similar al actual, pero la oposición del personal lo hace casi imposible.

Según la Sra. Consuelo Gómez, es necesaria la actuación a escala política (patronal) para poder aplicar el método indicado. Además, destaca la necesidad que tiene EATON de **asegurarse la obligatoriedad de realizar horas extraordinarias** para responder a la demanda en todo momento, y que podría perder en caso de aplicar anualización, puesto que este sistema no asegura el hecho de no necesitar utilizar horas extras si aumenta la demanda.

5.6. Novartis

La empresa multinacional Novartis es uno de los principales fabricantes farmacéuticos en España. Su actividad se centra en la fabricación y acondicionamiento de diversos productos de farmacia, que se distribuyen en farmacias y hospitales.

Para gestionar la demanda de la empresa y su correspondiente producción, Novartis emplea un programa informático llamado *Finite Scheduler*, a través del cual se descargan las demandas de los clientes y se cruzan con los datos de capacidades productivas de los últimos tres meses (para así tomar como datos de rendimiento los reales, no los teóricos de las líneas que siempre son superiores a la realidad). A partir de aquí, se programan las líneas de fabricación, turnos en cada puesto de fabricación, etc. Próximamente la empresa utilizará el programa informático de Gestión SAP.

5.6.1. Crecimiento de la demanda y la jornada laboral

En estos momentos, la planta situada en Barberà del Vallès está en un período de crecimiento constante de la demanda. En los últimos años la producción de la **empresa ha aumentado a razón de 10.000 unidades al año**. Se entiende por unidad la caja de pastillas, sobres, etc. que se vende, no el número de comprimidos, etc.



La planificación de la producción se realiza sobre una base anual que se controla y revisa de forma mensual y semanal.

Como en otros casos, los **empleados administrativos y técnicos** parten de un **horario fijo** que se controla haciendo fichar a los empleados. Su jornada laboral empieza a las 8:00h y finaliza a las 17:00h, incluyendo el tiempo para comer.

Los **trabajadores de línea** sí que se ven afectados en sus horarios por el crecimiento de la producción comentado anteriormente. Esta situación ha obligado a la empresa a flexibilizar la jornada de sus empleados para responder a la fuerte demanda de los últimos años.

La empresa produce actualmente a un **ritmo superior a los tres turnos**. Es decir, se trabaja las 24 horas del día de lunes a viernes en tres turnos de 8 horas, y se realizan turnos extraordinarios los fines de semana.

Es necesario distinguir entre las **condiciones de los empleados más antiguos y el resto**. Los más veteranos trabajan fines de semana y las noches sólo por voluntad propia, mientras que el resto sí deben realizar dichos turnos. Para ambos tipos de empleado, las horas realizadas durante los fines de semana se trabajan como horas extraordinarias.

Pese a esta flexibilidad de los empleados de la empresa, es necesario contratar a más trabajadores mediante **contratos temporales**. Cada año se contrata de forma temporal a un 20% aproximadamente del total de empleados, de los cuales la mitad agota las posibilidades de contratación temporal y después son contratados de forma indefinida.

Estos empleados contratados a través de una compañía de contratación de trabajo temporal forman parte de una bolsa de potenciales trabajadores que ya han colaborado otras veces con la empresa y que por tanto ya han realizado el periodo de formación, siendo su rendimiento óptimo desde el primer momento de trabajo.

Como se puede observar, la necesidad de un aumento de la producción de Novartis es solucionado por la empresa mediante la realización de **horas extraordinarias y contratación temporal**. Debido a la situación actual de la empresa, el concepto propuesto de gestión de los Recursos Humanos de anualización no es aplicable en estos momentos, aunque sí resulta interesante para un futuro próximo, ya que la empresa va a iniciar una etapa de inversión para automatizar los sistemas de producción actuales con el objetivo de disminuir los más de tres turnos actuales a un valor promedio de entre dos y tres turnos en un plazo de unos tres años. Será en esta nueva situación en la que parece interesante para el Sr. Camps (técnico de acondicionamiento) el uso de anualización como una forma de reducir los costes de personal de la empresa y será entonces cuando deberá ser estudiada y analizada esta opción.



5.7. NOGE S.L.

La empresa NOGE SL, de capital español, se dedica a la fabricación de autocares sobre bastidores de las marcas **Iveco, Man, Mercedes, Scania o Volvo** (los autocares fabricados salen de fábrica con las dos marcas). Está situada en Arbúcies, zona de gran tradición en fábricas de autocares. Es la segunda empresa más importante de España, con una producción de 3 autocares diarios y una facturación anual de 60 millones de euros.

Las marcas mencionadas llevan a la fábrica de NOGE los tipos de bastidores indicados por los clientes de NOGE en sus pedidos. Sobre estos bastidores se fabrica todo el autocar solicitado. Parte de las operaciones a realizar están subcontratadas por NOGE pero se realizan en la misma fábrica de la empresa (butacas, limpieza, etc.).

La producción de autocares no se realiza en serie, sino que cada cliente realiza un pedido con unas exigencias muy concretas, que impiden a la empresa producir en serie. A partir de cada pedido, se inicia una etapa conocida como **ciclo no productivo**, durante la cual se realiza el orden de pedido, se compra el material, se diseña las partes que sean necesarias, etc. Este ciclo da paso al **ciclo productivo**, durante el cual se fabrica el autocar en la línea.

5.7.1. Demanda y Flexibilidad Funcional

El hecho de que cada pedido sea diferente del resto, obliga a la empresa a **planificar con antelación la carga de trabajo en fabricación**. La empresa tiene una estimación aproximada de la demanda anual basándose en los históricos de años anteriores, y por lo que menciona el Sr. Pujol, director de RRHH y Sistemas de Información, esta demanda varía poco (hay que considerar el hecho de que los clientes, por el tipo de producto, suelen realizar sus pedidos con bastante antelación). Sobre este plan de ventas anual, se realiza un control mensual de la producción, para detectar y corregir posibles variaciones de la carga de trabajo. No obstante, se realiza un control de la demanda cada mes para responder ante casos de variaciones inesperadas.

De este modo, los horarios de todos los empleados de la empresa, excepto los comerciales, son fijos: de 8 a 13:00h y de 14:30h a 17:30h. Se controla el cumplimiento de estos horarios haciendo fichar a todos los empleados.

El hecho de fabricar de forma personal para cada cliente y la regularidad de la demanda, provoca que la flexibilidad de la jornada se aplique sólo en casos de problemas durante el período de producción, no por variación brusca de la demanda.

Cada sección de línea de fabricación trabaja de forma independiente, pero existe la posibilidad de realizar **flexibilidad funcional** entre sus empleados. Por ello, si una sección reduce el ritmo de trabajo respecto al resto, puede recibir ayudas para recuperar su producción habitual, para que así el resto de secciones puedan trabajar con la misma intensidad. En caso



de que no sea posible reducir el personal de otras secciones, se puede contratar personal por ETT o emplear trabajadores subcontratados para otras tareas de producción. En caso de que esta solución no sea suficiente, siempre puede darse el caso de tener que utilizar el método de flexibilidad más empleado en España, las horas extraordinarias, aunque no suele ser necesario.

En caso de prever un aumento de la carga de trabajo a medio plazo, se contrata trabajadores temporales con el objetivo de que si su funcionamiento en la empresa es óptimo, acaben incorporándose de forma definitiva. Es decir, se tiende a que crezca el tamaño de la empresa si la demanda así lo provoca.

NOGE es un tipo de empresa en la que **el uso de la flexibilidad y sus costes se asumen como costes de calidad**, puesto que generalmente sólo es necesario utilizar la flexibilidad laboral como medida de corrección ante errores en la producción normal de la empresa. Y en la flexibilidad funcional ha encontrado la solución a sus necesidades de irregularidad de la jornada.

Pese a la regularidad de la demanda de NOGE, una muestra de la preocupación que hay entre los empresarios españoles para reducir los costes flexibilizando la jornada se encuentra en el gran interés que el Sr. Pujol puso en la reunión realizada y los temas tratados en este proyecto, puesto que incluso solicitó una copia del cuestionario utilizado como guía para estudiar el caso de su empresa.

5.8. Zanini Auto Grup, S.A.

La empresa Zanini se dedica a la producción de piezas de plástico inyectado para fabricantes de automóviles de marcas como Grupo Volkswagen, Volvo, Renault, Citroën, Peugeot, General Motors y Ford.

Como en otros casos ya planteados, la empresa Zanini Auto Grup fabrica sus productos bajo pedido, de modo que sus pedidos deben ser previstos con cierta anterioridad, necesitando un margen de tiempo en la producción que impide grandes fluctuaciones de la demanda de su mercado.

La planificación de la producción obedece a un planning anual que se va modificando según variaciones posteriores y que se confirma una semana antes de iniciar la producción de cada producto.

El personal **Técnico y Administrativo** realiza un horario con un margen de 30 minutos en la entrada y salida, y el viernes trabaja hasta las 14:00 o 14:30h, en función de las horas acumuladas durante la semana.

Respecto a los empleados de línea de producción, trabajan en tres turnos rotativos de ocho horas. Las rotaciones suelen realizarse cada mes, excepto en las plantas en las que los propios empleados prefieren rotar cada semana.



5.8.1. Flexibilidad de la jornada

Para la empresa la fluctuación de la demanda sólo resulta un problema en los momentos en los que disminuye, ya que resulta más fácil responder a aumentos de la demanda.

En situaciones de **crecimiento de la demanda**, se debe distinguir entre dos situaciones diferentes según sea el producto solicitado. En caso de experimentar un **aumento de la demanda de productos fabricados en una línea de producción saturada**, debe aumentarse la producción **fabricando los fines de semana**. Para ello, no resulta difícil encontrar trabajadores dispuestos a realizar **horas extraordinarias**. Mediante el acuerdo entre los trabajadores y la empresa, Zanini Auto Grup dispone de un máximo de 100 horas extraordinarias por trabajador. Las horas trabajadas extraordinarias son pagadas y compensadas por días de descanso cuando se acumulan suficientes horas. Así, los trabajadores pueden llegar a tener un total de 45 días de vacaciones al año. Al cabo del año, suele ser necesario trabajar en fines de semana entre 10 y 15 veces de promedio.

En **circunstancias puntuales**, la empresa Zanini Auto Grup ha funcionado de forma similar a la aplicación de anualización tras un acuerdo expreso entre empresa y empleados: en el caso de no recibir material de sus proveedores o en una huelga de transportistas, en las que no era posible transportar la producción realizada (la empresa trabaja bajo el sistema *just in time*), los trabajadores no trabajaron durante 4 días y en los siguientes meses recuperaron los días no trabajados.

En caso de **crecer la demanda de productos que se fabrican en líneas no saturadas**, se suele recurrir a la contratación de **trabajadores con contratos temporales**. La formación no suele ser un problema, puesto que se contratan empleados para tareas que presentan poca complicación, de modo que al cabo de unas horas de asesoramiento, los trabajadores temporales pueden llevar a cabo su tarea sin necesidad de consejos más expertos. Estas contrataciones temporales permiten a la empresa tener una bolsa de trabajo sobre la cual se contrata nuevos empleados para incorporar de forma indefinida en el momento en que es necesario.

Por lo que respecta a las épocas de menor carga de trabajo, suele aprovecharse para compensar la realización de horas extraordinarias en periodos de mayor carga de trabajo.

5.8.2. Anualización

Consultada sobre la posibilidad de utilizar anualización de la jornada, la persona entrevistada no lo cree necesario en su empresa por su regularidad de la demanda, excepto para situaciones puntuales como las comentadas anteriormente. No obstante, considera que sería interesante para la empresa en caso de experimentar una mayor fluctuación en la demanda, pero que la oposición del personal contratado hace casi imposible la realización de



este tipo de flexibilidad de la jornada y supone que la compensación a ofrecer a los trabajadores encarecería mucho su aplicación.

Señala como punto importante el hecho que una vez firmado el acuerdo entre empleados y empresa, los primeros están comprometidos a someterse a los horarios que marque la empresa, y en un futuro podría ser muy peligroso para éstos, puesto que se conocen las intenciones de la dirección de la empresa en el momento de llegar a un acuerdo, pero se desconoce qué uso haría de un acuerdo con implicaciones como las que conlleva el cómputo anual.

Así, en situaciones en las que ha sido necesario realizar un funcionamiento similar al del cómputo anual, la empresa ha propuesto acordar por escrito dichos acuerdos para, en casos futuros, tener unas pautas de funcionamiento. Pero se ha encontrado una clara oposición de los empleados porque desconocen el uso que se haría en el futuro por parte de la empresa, estando **comprometidos a cumplir dicho acuerdo en un futuro en el que quizás no estuvieran en la empresa las mismas personas, y se aplicase sin tener en consideración la opinión de los trabajadores.**

Es decir, parece viable el uso de anualización de forma muy puntual, pero no durante todo el año como forma habitual de gestión de los Recursos Humanos, puesto que la oposición del personal imposibilitaría su aplicación.

5.9. ArvinMeritor

ArvinMeritor es una empresa multinacional dedicada a la fabricación de diferentes componentes para coches. Entre ellos, destaca la producción de los mecanismos internos de las puertas para realizar el movimiento de los cristales de las ventanas. La empresa tiene por clientes a fabricantes como Nissan, SEAT, Renault, Peugeot o Toyota.

5.9.1. Personal Técnico y Administrativo

Una vez más, es necesario distinguir entre la forma de realizar la gestión de los horarios del personal técnico y administrativo y la de los trabajadores en línea. Como es habitual, el horario de los primeros es flexible, con un margen de entrada y salida controlado mediante el método habitual de fichar, y realizando las vacaciones en función de las necesidades técnicas de la empresa (si un departamento necesita realizar parte de su trabajo con las máquinas de las líneas paradas, difícilmente realizará sus vacaciones durante el mes de agosto).

5.9.2. Personal de Producción

La gestión de los empleados de línea de producción resulta muy interesante para este proyecto, puesto que parte de estos trabajadores realizan como flexibilidad una variante del cómputo anual, con ciertas limitaciones.



Cabe distinguir entre la gestión de las horas trabajadas por los distintos trabajadores en función de la línea de producción en la que realizan sus tareas. Así, pese a que el convenio acordado este mismo mes (y cuya copia fue facilitada amablemente por la Sra. Díaz, Anexo F) incluye a todos los trabajadores, algunos se ven más afectados que otros.

De entre las diferentes líneas de producción, algunas producen material con un cierto margen de almacenamiento, realizando horarios más regulares. No obstante, las líneas que producen para SEAT son las más interesantes de analizar, puesto que trabajan *just in time* con su cliente. En enero del año 2000, la planta de producción se trasladó desde Sta. M^a de Palautordera hasta las actuales instalaciones de Abrera para estar cerca de SEAT (la planta de ArvinMeritor se encuentra justo delante de la de SEAT) para poder trabajar en estas condiciones.

Para comprender las necesidades de la empresa y las condiciones del acuerdo recientemente realizado, es necesario considerar el funcionamiento de ArvinMeritor con SEAT. Mediante comunicación informática, SEAT envía a la fábrica de ArvinMeritor cada pedido, llamado **etiqueta**, en el que se indica el modelo de coche requerido. En un plazo de dos horas, la empresa debe suministrar a su cliente el módulo con los cuatro sistemas correspondientes a las cuatro puertas del modelo de vehículo indicado en la etiqueta. En caso de sufrir algún retraso en la entrega, el cliente penaliza a ArvinMeritor en función del tiempo que estén paradas sus líneas de producción a causa de la no-recepción del producto en el plazo indicado y comprometido por ArvinMeritor. La producción actual está alrededor de los 650 módulos por día.

ArvinMeritor y SEAT se reúnen para planificar una programación anual y sobre ella se realizan las rectificaciones necesarias en reuniones mensuales y semanales en las que se programa el funcionamiento del resto de la semana.

No es de extrañar que la dependencia de ArvinMeritor respecto a los horarios y necesidades de su cliente sea altísima. Así pues, y como se comentaba anteriormente, para poder adaptarse a las importantes fluctuaciones que la demanda de SEAT presenta, ArvinMeritor ha implantado un **sistema de gestión de los Recursos Humanos con similitudes al cómputo anual de la jornada laboral** que se explica a continuación.

5.9.3. Sistema de Flexibilidad

El Convenio anual refleja la realización de un total de 1760 horas al año, y para no superar estas horas, la compañía dispone de 5 días al año en los que dará descanso a sus trabajadores, comunicándolo con 48 horas de antelación como mínimo (suelen tomarse puentes, etc., pero no se deciden estos días hasta poco antes de realizarse, para una mejor adaptación a la demanda de su cliente). Del mismo modo, el calendario laboral ha sido fijado únicamente para los tres primeros meses del año, puesto que era el periodo en el que SEAT



tenía fijado sus jornadas laborales (como hecho anecdótico, durante la entrevista se le entregó a la Sra. Díaz el calendario laboral de SEAT para los siguientes tres meses).

Los horarios de producción son los mismos que SEAT, es decir, tres turnos no rotativos por voluntad de los propios trabajadores de 8 horas cada uno de lunes a viernes, y en caso de necesidad de la empresa por el aumento de la demanda de su cliente, se trabaja los sábados en un solo turno de mañana. Se debe tener en consideración que en caso de que SEAT aumentase los turnos de producción durante los fines de semana, ArvinMeritor debería renegociar las condiciones con sus empleados, puesto que la empresa debería adaptarse a estos cambios.

Dos aspectos son claves en el funcionamiento de los compromisos acordados en el nuevo Convenio de duración hasta el año 2008: los **trabajos en sábado** y las **paradas industriales**. Ambos conceptos se describen a continuación según disposición del Convenio acordado.

5.9.3.1. Trabajos en sábado

El concepto de **trabajos en sábado** responde a la necesidad de la empresa de responder a la demanda de su cliente. De este modo, se acuerda que **por necesidades productivas los trabajadores podrán prestar servicio los sábados**, siempre que se avise con **un plazo de 48 horas** (a la finalización de la jornada anterior a las 48 horas). Los trabajadores están obligados a responder a estas necesidades, pero es interés de ambas partes que sean empleados voluntarios quienes ocupen estos turnos de sábado, e indicando las condiciones de tiempo y periodicidad en la que están dispuestos a trabajar. Desde el comité de la empresa se buscan sistemas para que todos los empleados estén igualmente implicados en la realización de estas jornadas en sábado. **El trabajador que trabaje un sábado disfrutará del correspondiente descanso compensatorio sin perjuicio de que se deba cumplir la jornada en cómputo anual.**

En caso de que el descanso compensatorio se realice de forma individual y no colectiva, el Convenio conviene:

1. Que no habrá más de dos personas por turno y día que puedan disfrutar del descanso, teniendo en derecho a escoger la fecha los trabajadores que lo soliciten en primer y segundo lugar.
2. La empresa se reserva el derecho de no dar permisos para el disfrute del descanso compensatorio durante el mes de diciembre.

En el caso de que hubiera descanso compensatorio, además se abonaría al trabajador la cantidad **de 66 euros / día en concepto de “plus sábado”**.

Tanto la empresa como el empleado pueden optar por el abono en metálico (sin descanso compensatorio). De promedio, al final del año suele haber un 50% de cada tipo de



compensación. En este caso, las horas realizadas se abonarían en concepto de horas extras, añadiendo 2 horas más al total para aquellos empleados que deben desplazarse desde Sta. M^a de Palautordera y Sant Celoni, que se abonará como “**plus desplazamiento**”. Cabe destacar que la empresa acordó con los trabajadores un servicio de transporte en autocar desde las dos poblaciones indicadas al ubicar la empresa en las instalaciones actuales en Abrera.

La empresa y el trabajador informarán en el momento de comunicar la necesidad de trabajar el sábado la opción escogida: descanso compensatorio más “plus sábado” o abono en metálico. Cada empleado podrá realizar un máximo de 80 horas extras anuales.

El precio de la hora extra se establece en 10,81 euros y el de la hora de desplazamiento en 9,61 euros. Tanto el “plus sábado” como el precio de la hora extra se incrementará el porcentaje que establezca el convenio para cada año, mientras que el “plus desplazamiento” no se incrementará.

5.9.3.2. Paradas industriales. Bolsa de horas.

Se entiende por **paradas industriales** aquella **paralización total o parcial de la producción que se produce o se prevé será producida y es causada por motivos ajenos a la compañía** (poca demanda, problemas con los proveedores, etc.). No se incluyen en este concepto las paradas a causa de problemas de fabricación, errores a corregir, mantenimiento, etc. Es decir, básicamente se trata de una parada en la producción del cliente SEAT, que suele comunicarse con una antelación de uno a tres meses.

En caso de que se produzcan estos paros en la producción, los empleados disponen de tiempo libre que se acumula en una “**bolsa de horas**” individual para cada empleado. El importe del sueldo cobrado no variará en los meses en los que se lleven a cabo estas paradas. También suele aprovechar la empresa estas paradas para realizar cursos de formación que deben realizarse de todos modos en algún momento al cabo del año. En caso de no trabajar ni realizar los cursos de formación, los empleados deberán compensar estas horas de descanso bajo las siguientes condiciones, extraídas del Convenio recientemente acordado:

1. En todo caso, el trabajador deberá compensar el total de horas que ha dejado de trabajar como “bolsa de horas” y se le abonará 30 euros por cada 8 horas realizadas (o la proporción que corresponda). Esta cantidad se incrementará el porcentaje que establezca el convenio para cada año (en el anterior Convenio, se recuperaban el 80% de las horas y no había compensación económica, pero al no obtenerse valores redondos de horas, suponía una gran dificultad controlar y gestionar estas compensaciones).
2. El período de compensación finalizará el 31 de diciembre del año siguiente en el cual se generan las horas.



3. El preaviso para compensar las horas de la bolsa será de 48 horas.
4. La empresa no podrá reclamar al trabajador, una vez finalizado este período, la compensación en tiempo o dinero del total de horas que éste no haya compensado.

Los dos primeros sábados que sea necesario trabajar del año se emplearán para iniciar la bolsa de horas que, si al finalizar el año no ha sido necesario utilizar, serán compensados aplicando el régimen de trabajos en sábado.

El régimen de trabajos en sábado no será aplicado en caso de compensación en sábado. Si se recupera en sábado y se recupera el total de horas a compensar, la diferencia se abonaría como horas extras al finalizar el ejercicio en cuestión.

Es difícil señalar los sábados al año que la empresa deberá trabajar, puesto que la fluctuación de la demanda lo impide. Como ejemplo, en los últimos tres años, la cantidad de sábados trabajados se indica a continuación:

- Año 2001: unos 6 o 7 sábados en todo el año.
- Año 2002: todos los sábados de septiembre a diciembre.
- Año 2003: unos 30 sábados aproximadamente.

Estos datos muestran la gran dificultad de prever la demanda que la empresa tendrá de su cliente más importante. Y por ello se ha llegado al comentado Convenio, que asegura la **adaptación de la capacidad de la empresa al cliente, controla el stock de componentes y de producto acabado** (pese a trabajar *just in time*, la Sra. Díaz indica que no se trabaja al 100% en esta modalidad, siempre hay algún pequeño stock mínimo) y así reducir los altos costes de stock. Por el contrario, el acuerdo tiene la desventaja de que **en caso de conceder descanso a los trabajadores y la demanda no aumente** provocando que sea necesario recuperar las horas de la bolsa de horas, **la empresa perdería dinero**, puesto que son horas que la compañía paga a sus empleados.

5.9.4. Contratos temporales

La opción comentada hasta ahora es la más importante forma de adaptarse a las fluctuaciones del mercado que supone servir material a SEAT. No obstante, hay otra opción que ArvinMeritor ha utilizado en situaciones concretas. En épocas en las que SEAT avisa con suficiente antelación de la producción en sábados durante un largo período de tiempo, se han realizado contratos temporales a una serie de nuevos trabajadores que han cubierto la demanda puntual durante todo el período solicitado. De este modo, se han cubierto con trabajadores temporales períodos de enero a junio de un mismo año sin necesidad de utilizar horas extraordinarias.



5.9.5. Demanda de Opel

Pese a ser SEAT la empresa que presenta una demanda irregular más agudizada, no es el único cliente de ArvinMeritor que presenta una demanda irregular, puesto que la compañía OPEL empieza a presentar un funcionamiento más irregular de la demanda, con un comportamiento causado por sus proveedores (que le entregan el material desde países del Este de Europa) y por el que se el ritmo de trabajo de lunes a jueves es muy alto y el viernes baja de forma considerable. Por ahora, este comportamiento no supone un problema para la empresa, puesto que se trabaja a menor ritmo, se realizan cursos de formación y tareas de mantenimiento.

5.9.6. Colaboración del personal

Como se ha visto, ArvinMeritor es un claro ejemplo de la necesidad que tiene ciertas empresas de adaptarse a una demanda irregular y con poco margen de respuesta ante las fluctuaciones de sus clientes. La solución encontrada por esta empresa no presenta unos costes excesivos de personal al flexibilizar (no se debe olvidar que flexibilizar la jornada siempre supone un coste económico mayor para las empresas).

El acuerdo comentado entre empresa y trabajadores parte de la colaboración entre ambas partes, puesto que los representantes de los trabajadores eran conscientes de la necesidad que tiene la empresa de adaptarse a sus cliente, como queda reflejado en un fragmento del propio convenio: **“Ambas partes reconocen que la actividad productiva de ArvinMeritor LVS España SA debe adaptarse en todo momento a la actividad y necesidades de sus clientes”**.

Esta **aceptación por parte de los empleados de la necesidad por parte de la empresa de una respuesta a la demanda irregular de sus clientes** aparece como un punto clave para llegar a un buen entendimiento entre ambas partes para adaptarse de forma rápida a la fluctuación de la demanda con unos costes controlados para la empresa.

5.9.7. Anualización

Pese al interés mostrado por la directora de RRHH, Sra. Soraya Díaz, en la anualización, le parece muy difícil llegar a un acuerdo con los trabajadores para mejorar el actual método de gestión de los Recursos Humanos empleando el cómputo anual, puesto que la oposición presenta por los trabajadores no lo haría viable. Lo máximo que se podría intentar conseguir es pactos con aproximaciones en el funcionamiento de algunos de los puntos, de forma cercana al funcionamiento actual.



5.10. Saint-Gobain

Saint-Gobain es un gran grupo internacional con plantas de producción en todo el mundo. En el presente análisis se detallan el funcionamiento de las fábricas que Saint-Gobain tiene en L'Arboç, **Sekurit**, y en El Vendrell, **Devisa**, puesto que las personas entrevistadas son los responsables de dichas plantas. La parte del grupo estudiada produce lunas y ventanas para automóviles de fabricantes como Mercedes, Opel o Volvo.

El área de **Sekurit** fabrica el vidrio en forma de lunas y ventanas para los diferentes modelos de coches sobre un pedido mensual y una revisión mensual.

Dentro de las instalaciones planta que **Sekurit** tiene en L'Arboç, cabe distinguir el horno que se encuentra dentro de éstas y que funciona diferente al resto, puesto que debe funcionar de forma interrumpida las 24 horas del día (excepto para los paros obligados de mantenimiento). No hay por tanto posibilidad de flexibilizar alguna en esta área de funcionamiento: en caso de que se produzca vidrio que no tiene un futuro uso, se recicla para su posterior aprovechamiento, pero no es posible detener la producción de vidrio en ningún caso.

En **Devisa** (situada en El Vendrell) se le da un valor añadido a los vidrios, añadiéndole los sistemas necesarios para adaptar las lunas y ventanas al automóvil, puesto que los clientes de Saint-Gobain contratan el producto acabado, listo para acoplar directamente a la carrocería del coche. Suele tratarse de una goma que envuelve todo el vidrio, junto con algún sistema de anclaje a las partes metálicas del automóvil.

5.10.1. Sekurit

Sekurit produce sobre una estimación anual, que se revisa cada semestre y se confirma cada mes. Suele tener un stock de unos 17 días de margen sobre la entrega de material producido.

La plantilla de **Sekurit** está dimensionada considerando los aumentos previstos de producción, con un acierto histórico estimado de entre el 70 y el 80 %. En taller, se trabaja 325 días al año, en turnos de 8 horas. El resto de días se dedica a vacaciones y paradas de mantenimiento. La demanda es bastante regular, y suele preverse en caso de subidas, siendo más dificultoso de prever el caso de los descensos de demanda. No obstante, no hay grandes excesos de producción, debido a la dificultad y la duración del proceso de fabricación, no siendo posible la realización de encargos en corto espacio de tiempo.

Esta regularidad de la demanda provoca que los horarios estén bastante identificados y varíen poco, sólo en caso de aumentos puntuales que se cubren con **empleados temporales** (para puestos básicos la formación se realiza en tan sólo 15 días) o con **horas extraordinarias** para combatir el absentismo y la recuperación de lunas: puede ser que durante el proceso de



fabricación, algunas lunas tengan errores que pueden ser fácilmente corregibles. En este caso, es necesario revisar dichas lunas y seleccionar las que serán reparadas y las que serán recicladas para recuperar el vidrio. Para realizar este proceso se emplean trabajadores en horas extraordinarias.

La actual plantilla de **Sekurit** tiene una media de edad que se podría considerar alta, por lo que la idea de un futuro para flexibilizar la jornada es realizar **jubilaciones** en caso de prever un descenso de la demanda, pasando de turno total (4 turnos) a 3 turnos; y **sustituir la actual contratación de trabajadores temporales en épocas de mayor demanda por la creación de una bolsa de trabajo para las líneas de producción de demanda más irregular**. Pero prevén dificultades con los empleados más antiguos, puesto que existe un calendario fijo para todo el año, y la antigüedad de los empleados supone una mayor dificultad para las futuras negociaciones, y la intención de la empresa es “jugar” con los periodos vacacionales en función de la demanda.

En resumen, en caso de tener un descenso de la demanda a medio plazo, se prevé realizar jubilaciones anticipadas para aprovechar la alta media de edad de los empleados, y para aumentos, contratar a trabajadores temporales, todo ello con el objetivo final de crear una bolsa de horas que permita reducir los costes en trabajadores temporales.

5.10.2. Devisa

La situación de esta parte del grupo es diferente a la comentada para **Sekurit**. **Devisa** realiza el 90% de su producción para un solo cliente, y la gran competitividad dentro del sector hace que la irregularidad de la demanda sea mucho mayor en este caso. Puede darse el caso de que una pieza que está sirviendo Devisa, la empiece a fabricar otra compañía en mejores condiciones, debiendo parar una línea durante dos o tres semanas (durante el funcionamiento normal de la fábrica, se trabaja en tres turnos de lunes a domingo).

En función de la línea de producción, se trabaja a 3 o 4 turnos de 8 horas, dependiendo de la demanda y la complejidad del producto fabricado.

Para adaptarse a los posibles cambios de la demanda, Devisa utiliza dos armas. Por un lado, unas 25 personas sobre 140 son **trabajadores temporales**, de manera que pueden no venir a trabajar en caso de paro de unos pocos meses por reducción de la demanda de algunas líneas.

Por otro lado, la **flexibilidad en la actividad** de los trabajadores fijos permite reubicar a estos empleados en otros puestos de la empresa.

En este caso, al ser una compañía muy grande, la **fuerza del sindicato** (hay un único sindicato para todo el país, independientemente de la fábrica del grupo en la que se trabaje) hace **muy difícil el despido de empleados**.



Al ser ésta una empresa más joven y con una plantilla más joven y con menos vicios y derechos adquiridos durante años, parece mucho más factible la futura aplicación de una flexibilidad de la jornada laboral, muy probablemente la **bolsa de horas**. El hecho de que hace un par de años sufriera un Expediente de Regulación de Empleo hace suponer que las dificultades para implantar una mayor flexibilidad de la jornada serán menores.

Tanto para Devisa como para Sekurit, la idea inicial que la empresa quiere proponer en las negociaciones del nuevo acuerdo es que la devolución de las horas de la bolsa de horas se realice en un plazo de dos años más el vigente de realización de dichas horas. Este plazo se busca tan largo porque por el tipo de producto y las oscilaciones del propio mercado, no se pueda compensar las horas en un único año.

En ambos casos, parece interesante la implantación de una mayor flexibilidad de la jornada laboral, tanto para una más rápida adaptación a las fluctuaciones de la demanda como para reducir los costes derivados de la adaptación a esta irregularidad. Así lo muestra el interés demostrado por las dos personas entrevistadas en conocer los puntos y las conclusiones obtenidas a través del presente proyecto.

5.11. Grupo GAES

El Grupo GAES se dedica de forma exclusiva a la fabricación y comercialización de aparatos audífonos, tanto de la propia marca como de marcas de la competencia, como Siemens, cuyos aparatos también comercializa. Esta es la única compañía que se dedica a la fabricación de este tipo de aparatos en España, siendo líder indiscutible de ventas en todo el país. Está formada por **GAES** y **Microson**.

La actividad desarrollada por la empresa incluye el diseño y desarrollo de los aparatos, realizado por el Departamento de I + D, la producción y reparación de los aparatos de diseño propio y de otros modelos de la competencia (actividades desarrolladas por la empresa del grupo llamada Microson), la distribución de producto acabado a las diferentes tiendas o centros auditivos, la exportación a más de 60 países (estas actividades las lleva a cabo GAES, la otra empresa del grupo) y la comercialización del producto en venta al detalle, con más de 240 centros auditivos. Cabe destacar que la mayoría de tiendas son propiedad de la compañía, no son franquicias, por lo que los beneficios obtenidos son mayores.

Debido al tipo de producto comercializado, el mercado presenta una demanda de muy regular, sin grandes oscilaciones. Hay que considerar que antes de entregar un aparato audífono deben realizarse pruebas son el cliente, por lo que la demanda no experimenta grandes oscilaciones. No obstante, se verá como afecta a cada parte del grupo la y qué respuesta se encuentra a las variaciones de la demanda.

La óptima situación de la empresa, líder del mercado y con amplios beneficios, y sus 55 años de historia han llevado a una situación de cierta comodidad para los empleados (31 días



laborables de vacaciones, entre otras ventajas que se comentan a continuación) y directivos, que frente a ciertos problemas prefieren pagar y llegar rápidamente a una solución a entrar en arduas negociaciones con un sindicato con la fuerza que le da tantos años y un tipo de empleado difícilmente sustituible.

5.11.1. Microson

Es la parte de la empresa encargada de diseñar y producir los aparatos audífonos. Por ser la parte productiva del grupo es la que se ve más afectada por las variaciones de la demanda, y la que debe tener más preparada para gestionar la flexibilidad de la jornada en caso de oscilaciones de la demanda.

Por el tipo de producto fabricado, la producción se realiza en unas instalaciones muy similares a un laboratorio, estando muy lejos de lo que se puede imaginar por una planta de producción a gran escala, con máquinas en línea, etc. Los trabajadores realizan sus tareas sobre piezas de pequeño tamaño, de forma que se podría considerar prácticamente artesanal, llegando la producción de la empresa a los 200 audífonos diarios.

Esta producción se conseguía con un único turno de 7 de la mañana a 15:15h, con 20 minutos para el almuerzo. No obstante, debido al tipo de trabajo realizado y a que se consigue la producción marcada, otros descansos no especificados son tolerados por parte de la dirección de la empresa.

El creciente aumento de la demanda ha llevado a la creación de un **segundo turno** de 15:00h hasta las 22:00h formado por 4 nuevos empleados más un responsable con experiencia del turno de mañana. Este turno lleva funcionando cuatro meses, y su rendimiento todavía es muy inferior al de mañana, puesto que el tiempo necesario para que un trabajador pueda rendir al 100% en la empresa es de aproximadamente un año. **Esta necesidad de formación de los empleados impide recurrir a los empleados temporales para afrontar picos de demanda.**

Los nuevos trabajadores de este segundo turno tienen un contrato de 6 meses, con la clara intención por parte de la empresa de que pasen a formar parte fija de la plantilla de trabajadores si su rendimiento es considerado adecuado por parte de la empresa, puesto que no es posible encontrar en el mercado empleados preparados para realizar estos trabajos (debería incorporarse personas extranjeras de fábricas dedicadas a la producción del mismo producto). Una prueba del buen trato recibido que la empresa da a los trabajadores se encuentra en el dato siguiente: para compensar la realización de su trabajo en horario de tarde todos los empleados de este segundo turno realizan una hora menos de trabajo al día que el turno de mañana pero cobran el mismo sueldo.

Pese a la imposibilidad de tener **trabajadores temporales** para producción, sí es posible que en casos muy puntuales sea necesario recurrir a este tipo de contratación para tareas con menor necesidad de conocimientos técnicos (almacenes, etc.).



La empresa utiliza también el sistema más empleado hasta ahora en todas las empresas analizadas: las **horas extraordinarias**. Tres motivos son los causantes de necesitar recurrir a este tipo de flexibilidad:

- imposibilidad de contratación temporal para producir
- aumento de la demanda del mercado
- aumento del número de reparaciones de aparatos audífonos

Asimilado el primer motivo, a la empresa le resulta difícil prever todas las pequeñas oscilaciones de la demanda y el número de reparaciones de aparatos. Ante estos hechos, la única solución de la empresa es la realización de **horas extraordinarias totalmente voluntarias**.

Estas horas extraordinarias se realizan de dos modos, en función de la carga de trabajo.

- Ampliar la jornada laboral llevada a cabo de lunes a viernes: en caso de un aumento de la demanda que suponga la necesidad de una mayor producción, pero no en valores demasiado altos, se amplía la jornada diaria en una o dos horas hasta producir el exceso de demanda recibido.
- Trabaja los sábados por la mañana: se realiza un turno de trabajo completo de 8 horas. **La compensación a este aumento de horas trabajadas se realiza pagando diez horas en lugar de las 8 trabajadas, y todas ellas a precio de hora extraordinaria** (este es otro ejemplo de las beneficiosas condiciones en las que se encuentran los empleados de grupo GAES, como es de imaginar, no es difícil suponer que la empresa no tiene muchas dificultades para encontrar voluntarios en casos de necesidad de ampliar la jornada laboral). Por el histórico de la empresa, suele **ser necesario trabajar de este modo una media de uno a dos sábados al mes**, aproximadamente. Durante estas jornadas trabajan 8 personas entre personal de fábrica o programador. Por el coste en hora extraordinaria de cada uno de ellos, indicado en el Anexo F, **el coste para la empresa al acabar el año es de unos 13.000 euros**.

Como se puede comprobar en este caso, la empresa cubre el aumento de la demanda entregando todo el producto necesario, pero le supone un **alto coste para la compañía**.

5.11.2. GAES

Como se ha comentado, las tareas de esta parte de Grupo GAES son distribuir a todas las tiendas de España, exportar al extranjero y comercializar la venta al detalle. La parte encargada de distribuir y exportar, por el tipo de trabajo realizado por sus trabajadores, tiene un horario más flexible, pero los empleados no ven computadas como horas extraordinarias los excesos



de horas. Del mismo modo, ausencias por temas personales son permitidas con más facilidad. Los horarios de estos empleados para el año 2004 se pueden encontrar en el Anexo F, que amablemente facilitó la empresa. En él se puede observar que en función de la época del año se realiza jornada intensiva toda la semana o únicamente los viernes. Del 1 de enero hasta el 22 de junio y del 16 de septiembre al 31 de diciembre se trabaja con jornada completa, entrando a trabajar entre las 8:00h y las 9:00h y saliendo de 17:30 a 18:30h, con una hora para comer. Durante estas fechas, los viernes y las jornadas laborales que quedan en medio de las fechas indicadas (época de verano), se realizará jornada intensiva, empezando la jornada laboral a las 8:00h de la mañana y saliendo a las 15:15h, con 15 minutos para almorzar. Detalles como las vacaciones y días festivos extras para no sobrepasar las horas máximas del convenio, así como el calendario del año 2004 se pueden encontrar en el mencionado Anexo.

La comercialización al detalle de aparatos audífonos es llevada a cabo por los diferentes centros de audición y tiendas que el grupo tiene distribuidas por toda España y el extranjero, siendo sus empleados parte de la plantilla de Grupo GAES y realizando los horarios normales de tiendas abiertas al público. Como se ha comentado, dichas tiendas no son franquicias, aportando grandes beneficios a la empresa.

5.12. Tibbett & Britten

Tibbett & Britten es una multinacional inglesa dedicada a la logística que domina gran parte del mercado inglés y que se está introduciendo en España en los últimos años, habiendo establecido su sede central en Madrid. Tiene diferentes plantas en España, dedicadas cada una a un único cliente, son un funcionamiento similar al que se indicará a continuación para el caso de la planta de Gelida estudiada y a cuya gestión de los RRHH se ha podido tener acceso.

La sede analizada de Tibbett & Britten en Gelida se dedica a dar su servicio a un único cliente: **Carrefour**. Su actividad consiste en distribuir a más de 100 centros de Carrefour situados principalmente en Cataluña, pero también se lleva material a centros de Zaragoza, Valencia y Mallorca.

Todo el material que le llega a diario de los diferentes proveedores debe repartirse en palés donde van los diferentes productos que debe recibir cada centro. Así, Panrico y Danone, por ejemplo, envían a la nave de la compañía sus productos, que se deben repartir entre todos los centros. Y estos productos deben ser separados y empaquetados juntos para ser trasladados a los diferentes centros. Para distribuir todo el material, la actividad de la empresa lleva a cargar 1300 palés al día, en 68 camiones trailers.

La nave tiene 4 zonas diferentes en función del tipo de producto a gestionar: **Fruta, Pescado, PLS** (Percedero Libre de Servicio, es decir, aquel que el cliente de los grandes almacenes recoge directamente del refrigerador) y **Carne y Pastelería envasada de Carrefour**. Los productos de Carne y Pastelería de Carrefour son elaborados en la propia



planta de la empresa, siendo también distribuidos en palés según su destino, por lo que en este caso la empresa sólo debe recoger los palés con este material y cargarlos en los camiones correspondientes con el resto de material.

Los productos que se transportan funcionan bajo el sistema de **Flujo Tenso**. Esto significa que **todo el material que entra ha de salir**. Como se verá más adelante, este hecho influye en la jornada laboral de los trabajadores y en la flexibilidad laboral de la empresa. Así, durante todo el día llegan los productos a repartir, especialmente a partir de media tarde, y durante la noche se debe gestionar la ubicación de los diferentes productos empaquetados en palés para salir con tiempo suficiente para estar en las tiendas a la mañana siguiente.

Cada hora se realiza un control del número de cajas, palés, etc. que se están gestionando y se compara con el previsto para saber cuál es el ritmo que se está llevando en todo momento.

5.12.1. Plantilla de empleados contratados

La sede de Tibbett & Britten de Gelida empezó a funcionar hace tan sólo un año. En sus inicios la mayoría de trabajadores estaban contratados en régimen temporal, puesto que debían llevarse a cabo los primeros pasos de la empresa y todo el personal era nuevo, se debía conocer a los empleados antes de que pasasen a formar parte de la plantilla de la empresa.

Debido a la **poca dificultad técnica** de las tareas a realizar, la formación necesaria de los trabajadores para rendir en su puesto no ocupa más de una semana de plazo. Este hecho **facilita la contratación temporal de empleados**.

De este modo, actualmente se ha pasado a plantilla un total de 82 trabajadores, siendo el resto contratados por ETT. La intención de la empresa es llegar a tener en plantilla como fijos un total de 99 trabajadores, puesto que si se llega a los 100, el Comité pasa de estar formado por 5 miembros a estar formado por 9.

Todos los trabajadores de la empresa son contratados bajo el Convenio de los Grandes Almacenes, del cual se facilitó amablemente un resumen al finalizar la entrevista. Según este Convenio, **está prohibida la realización de horas extraordinarias**, lo cual condiciona las soluciones de adaptación a las variaciones de demanda de la empresa.

5.12.2. Demanda del mercado. Anualización: bolsa de horas.

Por demanda de la empresa se debe entender en este caso por la cantidad de productos a trasladar a los diferentes centros. Como es lógico, los días de mayor carga de trabajo son las noches de los jueves y los viernes, puesto que las mayores ventas en los diferentes centros Carrefour se realizan los viernes y los sábados.

La empresa tiene una estimación aproximada de las cantidades y sus variaciones en función del día de la semana y de cada época del año. Al inicio de su funcionamiento, al no



tener experiencia anterior y carecer de un histórico, suponía una mayor dificultad predecir la demanda de cada momento, pero la experiencia del último año y los datos obtenidos hacen mucho más fácil prever la demanda de la empresa en cada momento.

Se deben considerar dos tipos de fluctuaciones de demanda, la correspondiente a las **variaciones de determinados productos en cada época del año** y las **variaciones durante los diferentes días de la semana**.

Respecto a la **variación de la demanda de cada producto según la época del año**, en verano crece la cantidad de fruta y productos lácteos refrigerados a transportar, en Semana Santa el pescado (por la prohibición de consumir carne), y por último, en Navidad la cantidad de marisco y pescado.

Durante estos picos de demanda que la empresa ya tiene previstos, se realizan **contrataciones temporales para responder al aumento de carga de trabajo**. Estos trabajadores pueden realizar sus tareas compartiendo espacio y tiempo con los empleados en plantilla, puesto que se pueden desempeñar las tareas simultáneamente.

Por otra parte, deben considerarse las **variaciones en las cantidades de productos durante la semana**. Este concepto incluye dos aspectos. Por un lado, y como se ha comentado, los jueves y viernes la carga de trabajo es mucho mayor que el resto de la semana. **El número de empleados está dimensionado a estos aumentos de carga**.

Por otro, el funcionamiento de los horarios tiene una dependencia del cumplimiento de los horarios de llegada de los camiones.

Si un camión se retrasa o se retrasa el proceso de carga de sus productos, como se está controlando el trabajo realizado con el que se debería realizar, se puede solicitar una prolongación de la jornada laboral de algunos trabajadores del primer turno para que el retraso acumulado no deba ser resuelto sólo por los empleados del turno de noche.

Como se ha mencionado, por Convenio no existe la posibilidad de realizar horas extraordinarias. Por ello, **la empresa utiliza como sistema de gestión de la jornada de sus empleados una modalidad de anualización de la jornada**: las horas realizadas de más se controlan en una **bolsa de horas** personal de cada trabajador, y cuando el empleado tiene un exceso de horas trabajadas, puede pedir descanso que será otorgado o no en función de la situación de carga de trabajo y del número de trabajadores de que dispone la empresa en ese momento.

Por último debe considerarse el **trabajo en días festivos**. Durante los últimos años, han aumentado el número de días festivos que los centros comerciales abren, debiendo trabajar por tanto también Tibbett & Britten. Estas horas trabajadas pasan a formar parte de la hora de



bolsas de cada empleado, pero además son pagadas con un plus del 50% sobre el importe habitual.

5.12.3. De contratación temporal a miembro de la plantilla: prima de productividad

Se da en este caso una situación peculiar. Como se ha comentado, la mayoría de los empleados estaban contratados mediante una ETT que gestiona todos los recursos de personal temporal de la empresa en España. Cuando los empleados con contrato temporal pasaron a formar parte de la plantilla fija de la empresa, empezaban a funcionar bajo el sistema comentado de bolsa de horas extraordinarias. Pero los empleados se encontraron con que el sueldo no variaba cada mes, puesto que al crearse la bolsa de horas, el empleado cobraba un importe constante cada mes. Al contrario que los empleados por ETT, que cobraban de más las horas realizadas por exceso de carga de trabajo.

Esto llevó a una situación que no suele ser habitual: los trabajadores preferían seguir en la empresa mediante ETT que como miembros de la plantilla de la empresa. La empresa solucionó esta dificultad instaurando un sistema de primas, que compensaba la reducción del sueldo y aumentaba la motivación de los empleados.

Este sistema de primas consiste en calcular el número de cajas gestionadas por hora de trabajo para cada sección. Así, en función de varios rangos, el empleado cobra cada mes con el sueldo un plus correspondiente a la productividad de su sección durante el mes anterior, y se ve fuertemente penalizado por el absentismo. De este modo, la empresa consigue **resolver el problema que suponía al empleado entrar a formar parte de la plantilla de la compañía, aumenta la motivación, reduce el absentismo y aumenta la productividad** (reduciendo además el número de horas que los trabajadores acumulan en su bolsa de trabajo).

5.13. Almirall Prodesfarma

Almirall Prodesfarma es la primera multinacional española del sector farmacéutico. En Cataluña tiene Plantas de Producción, ya sean químicas o farmacéuticas, en Sant Andreu de la Barca, Sant Just Desvern y Sant Celoni. La empresa tiene las oficinas centrales en la Avenida General Mitre de Barcelona.

La producción de Almirall se divide en dos: **Planta Química y Planta Farmacéutica**. En la primera se realiza la producción de los diferentes elementos químicos con el que se forman los medicamentos (no todos los productos son producidos por la propia compañía, algunos son comprados a proveedores).

Una vez se obtienen los productos, es necesario envasarlos en las diferentes presentaciones: cápsulas y comprimidos en blisters, cremas en tubos, líquidos en botellas de cristal o plástico, etc. Este acondicionamiento se realiza en las **Plantas Farmacéuticas**, donde



también se llevan a cabo las diferentes pruebas y controles que deben pasar los productos, y donde se evalúan aspectos como la dureza del comprimido, estabilidad del principio activo, etc. Debido a sus características, cada medicamento debe pasar por unas líneas concretas de acondicionado, no siendo posible intercambiar producciones de una línea a otra.

Todos los aspectos que se comentan a continuación tratan la distribución de la jornada laboral en la Planta Farmacéutica de Sant Andreu de la Barca, donde se acondicionan un gran número de presentaciones (por el alto nivel tecnológico de la maquinaria utilizada) y donde ejerce sus actividades la Sra. Martínez y el Sr. Medina.

5.13.1. Demanda y distribución de la jornada laboral

La carga de trabajo de la Planta viene indicada por el **Estándar de Producción** calculado entre los meses de septiembre y octubre. Este estándar se calcula con los datos facilitados por el departamento de Marketing, en los que se tiene una previsión de las ventas de cada producto para el año siguiente. A partir de esta demanda prevista, el departamento de Logística crea los horarios base para cada máquina y cada línea de producción. Para calcular estos horarios de cada línea, se tiene en consideración la cobertura que la empresa tiene en stock, y aspectos como el absentismo de los empleados de cada línea y paradas de mantenimiento e inesperadas que la máquina ha sufrido, recogidas en su histórico.

Estos horarios se cubren con los miembros fijos de la plantilla de empleados. A partir de aquí se obtienen las saturaciones de las diferentes líneas, que trabajan a **dos turnos** durante todo el año (no se detiene la producción por vacaciones, si no que se reparten los días de descanso de los trabajadores y se refuerza la plantilla del modo que se indicará más adelante, de forma que se pueda producir durante todo el año).

Pese a que en algunos momentos la carga de trabajo lo requiere, en estos momentos no hay estructura técnica (técnicos, personal de mantenimiento, etc.) para establecer un tercer turno de forma oficial, aunque como se verá, en algunos casos sí es necesario recurrir a un tercer turno, pese a que rinde menos que los de mañana y tarde.

Los empleados se turnan entre los turnos de forma periódica. En el caso de empleados con un turno acordado por contrato se cobra un **plus de turnicidad** por cambio de turno acordado.

5.13.2. Trabajadores temporales: bolsa de trabajadores.

Una vez se obtiene las necesidades de la empresa en número de trabajadores, a los aumentos de carga se responde completando la plantilla mediante **trabajadores temporales para los períodos previstos con mayor carga de trabajo** (en los que los trabajadores fijos no son suficientes pese a realizar horas extras) para la **resolución de incidencias** (caso de que un lote esté mal etiquetado y sea necesario reetiquetarlo, cambios de prospectos, etc., todo este tipo de actividades debe realizarse de forma manual, siendo procesos más lentos).



Para ello, la empresa tiene acordado con una empresa ETT el uso de una “**bolsa de trabajadores**”, que han trabajado para Almirall en otras ocasiones (el período de formación de los operarios es de unos 3 meses). De este modo, Almirall tiene cierta prioridad para contratar a estas personas en época de más carga de trabajo (a voluntad de los empleados y siempre que no estén trabajando en otra empresa).

Entre otros puestos, estos empleados suelen cubrir puestos creados por la necesidad de un tercer turno acompañados de personal más experto. Como se ha comentado, la falta de estructura técnica impide a este turno obtener un rendimiento como el de los otros dos, pero pese a ello es necesario recurrir a este turno.

Conforme avanzan las fechas, se afina la previsión realizada a finales del año anterior, adaptándose a las variaciones de la demanda de forma más concreta. En caso de que la empresa estime que el aumento de alguna especialidad no es temporal, sino que es necesario un mayor número de personas a mayor plazo, es posible que estas personas pasen a formar parte de la plantilla fija de la empresa.

5.13.3. Horas extraordinarias

Además de las variaciones de la demanda prevista, **es posible que la época de mayor demanda de productos que presentan una clara estacionalidad (productos para la gripe como el Algido) dure más de lo establecido, se avance o su demanda aumente más de lo esperado (por ejemplo una gripe más virulenta de lo esperado)**, lleva a los trabajadores a realizar **horas extraordinarias** voluntarias, hasta un total de 80 horas al año. De este modo, se alarga la jornada laboral diaria en una hora cada turno.

En caso de que la necesidad de carga sea muy superior a la prevista y todo lo indicado hasta ahora no sea suficiente, se realiza un turno el sábado a voluntad del operario. Estas horas son compensadas con un día de descanso en una época de menor necesidad de personal.

5.13.4. Contratación fija discontinua

Para poder seguir produciendo durante las distintas épocas de vacaciones (Semana Santa, vacaciones de verano y Navidad), se dispone de una serie de personal contratado en condiciones de fijo discontinuo. Este personal trabaja para la empresa sólo en las épocas indicadas, y tienen contrato como miembro de la plantilla fija de la empresa. De este modo, la empresa cubre la reducción de personal con empleados que ya están formados y que a los pocos días de trabajar, una vez recobrado el ritmo, rinden a un buen nivel productivo.

El resto del año, estos empleados pueden trabajar para otras empresas desarrollando cualquier actividad para la que sean contratados. Esta disponibilidad para realizar otros empleos está contemplada por la ley.



Como se puede ver, pese a tener una demanda regular y tener la capacidad de crear stock, Almirall Prodesfarma emplea tres sistemas de flexibilidad de la jornada para responder a las variaciones del mercado y a los problemas de producción propios, que impiden en algunos casos cumplir la planificación esperada: **bolsa de trabajadores temporales** acordada con una empresa de ETT para incidencias y aumentos de demanda, la realización de **horas extraordinarias** (tanto alargando la jornada como trabajando sábados) y **contratación fija discontinua**.

5.14. CCOO. Comisión Obrera Nacional de Cataluña

Tras analizar la flexibilidad de la jornada laboral de diferentes empresas y obtener su opinión sobre la flexibilidad y el sistema de cómputo anual, resulta muy interesante recoger la opinión que tienen los representantes de los trabajadores sobre los mismos puntos: flexibilidad y anualización.

Para ello, se realizó una entrevista al Sr. Pere Cubell, responsable del sector del metal de Comisiones Obreras. Dentro de este sector se incluyen las empresas dedicadas a la producción de automóviles, por lo que su opinión tiene un mayor interés al ser estas industrias (y sus proveedores) las empresas más interesadas en aplicar la flexibilidad de la jornada.

5.14.1. Flexibilidad laboral

Consultado sobre la aplicación de la jornada irregular, el Sr. Cubell señala que la actitud adoptada desde CCOO es la de intentar evitarla para obtener una mayor calidad de vida de los trabajadores.

No obstante, y como se ha visto en los casos estudiados hasta ahora, muchas veces es inevitable implantar esta flexibilidad. **Desde CCOO se acepta que este hecho es inevitable, y accede a aplicar variaciones en los horarios de los trabajadores.** Pero insiste en el hecho que estas **condiciones de irregularidad deben acordarse antes con los trabajadores**, tanto en **cómo se flexibiliza** (tiempo previo para variar la jornada, recuperación de las horas trabajadas, etc.) como en las **compensaciones que reciben los trabajadores**. Es decir, se busca evitar quedar en manos de los empresarios para distribuir la jornada de sus empleados según su interés sin considerar las opiniones de éstos (este punto ya se ha señalado como un impedimento para aplicar anualización en casos estudiados anteriormente), presentando una **total oposición a las imposiciones de la empresa**.

De este modo, los diferentes convenios llevan a acuerdos muy similares al funcionamiento de las empresas analizadas hasta ahora: se crea un calendario con una jornada aproximada de horas diarias y en caso de aumentos de producción se realizan horas extraordinarias o contratos temporales si la actividad de la empresa lo permite.



Desde CCOO se apuesta por **unas mejores condiciones de los empleados** como método para obtener un **valor añadido al producto fabricado** y producir con una **mayor calidad**. Para ello es necesario que el empresario cuide más a sus empleados para que estos se sientan más implicados con la empresa y sus objetivos.

Como ejemplo, se cita el hecho de que se está tendiendo en la actualidad a líneas de producción más cortas, para que el operario realice diferentes tareas de producción, siendo su trabajo más agradable, exigiéndole pensar más y tener un concepto mucho más global del producto fabricado.

En cambio, la realización de jornadas laborales más largas supone un aumento del cansancio y el ausentismo, disminución de la concentración y motivación, bajando por todo ello la calidad de producción.

Se comentan a continuación diferentes ejemplos de flexibilización de la jornada citados por el Sr. Cubell. Se trata dos empresas a las que se solicitó una entrevista para el presente proyecto, obteniendo una negativa por parte de éstas.

5.14.1.1. SEAT

Se ha intentado por diferentes vías obtener una entrevista con la empresa SEAT, pero no ha sido posible realizarla por la negativa constante de ésta a tratar los temas de interés para este proyecto. No obstante, el Sr. Cubell comentó de forma general la gestión realizada por SEAT para flexibilizar la jornada.

La distribución de la jornada laboral, así como su flexibilización depende de cada línea de producción, puesto que la demanda de cada modelo influye de forma diferente en el ritmo de producción de cada línea (los empleados no intercambian puestos entre líneas).

Sobre un horario fijado, se aumentan las horas de trabajo realizadas en caso de aumento de la demanda, descansando en aquellos periodos en los que la demanda es menor, en función del horario personal de cada empleado (lo que hace suponer el uso de una bolsa de horas o un sistema similar). Así, pese a que la jornada laboral se realiza de lunes a viernes, es posible que sea necesario trabajar un cierto número de sábados al año. El trabajador que acepte trabajar en sábado se beneficia de la compensación llamada “plus de sábado”, consistente en cobrar la hora por un mayor importe y recibir las mismas horas de descanso en unas fechas acordadas entre empleado y trabajador.

Los empleados de la empresa trabajan un total de 215 días al año, mientras que la fábrica está produciendo durante 240 días al año. Estos días de diferencia se cubren con la producción a un ritmo inferior durante algunos días del año y mediante la implantación del plan de **contratos de relevo**.



Durante el periodo que incluye los años del 2000 al 2009, 7000 trabajadores se verán afectados por este plan, que consiste en dar la opción a los trabajadores que llegan a la edad de 58 años de jubilarse, trabajando durante un mes al año, de forma no continuada. La empresa pierde un 85% de capacidad productiva del trabajador con esta jubilación. Como sustitución, se contrata a una persona joven con una duración en horas año que puede ir del 85 al 100% del horario.

De este modo, la empresa consigue un **15% más de capacidad y disponibilidad por trabajador** que recurre a las condiciones de este plan.

Pese a algunas noticias que indicaban el posible uso de anualización de la jornada por parte de SEAT, por los datos aportados desde CCOO parece una opción muy poco viable en estos momentos, aunque sí es cierto que SEAT tiene la intención de flexibilizar cada vez más la jornada laboral de sus empleados.

5.14.1.2. DelphiAuto

La empresa DelphiAuto se dedica a proveer de parte de los materiales necesarios a las empresas fabricantes de coches. Tiene estipulada una jornada anual de 1600 horas. Hasta hace poco tiempo, la empresa funcionaba con un horario fijo de lunes a viernes, trabajando sábados y domingos como horas extraordinarias en caso de crecimientos de la demanda.

Funcionando de este modo, la empresa planteó una inversión económica muy importante para pasar a fabricar el sistema de alimentación de combustible *Common-Rail* para FIAT.

Para aceptar realizar esta inversión, la empresa propuso la realización de un 4º y 5º turno, redistribuyendo la jornada laboral de sus empleados, aplicando una mayor flexibilidad y desapareciendo la opción de las horas extraordinarias. A cambio, los empleados recibieron como compensación un plus, pagas extras y la realización de **35 horas semanales**.

Pese a estas compensaciones, los trabajadores no estaban dispuestos a realizar esta nueva jornada de trabajo, pero la amenaza que suponía que la compañía invirtiera en su planta francesa hizo que los trabajadores aceptaran estas condiciones a cambio de asegurarse la producción y el futuro de la empresa a medio plazo.

5.14.2. Anualización

Consultado sobre la opinión de CCOO sobre la implantación en empresas de este sistema de gestión de los RRHH, la **negativa es absolutamente rotunda**, puesto, que como se ha indicado anteriormente, se intenta que nunca esté el trabajador a disposición del empresario, sino que se deben pactar antes las condiciones de flexibilidad. Sólo se aceptaría si fuese en caso de fijar las condiciones en las que se aplicaría este sistema.



A su criterio, **el uso del cómputo anual supone para el trabajador la descomposición absoluta de su vida personal.** En caso de que la empresa tenga un sindicato, difícilmente puede llegar a aceptarse nunca, no conociendo ningún caso en el sector del metal. Se pueden aceptar condiciones de flexibilidad, pero nunca lo que supondría aplicar el cómputo anual, ya que su criterio, desde el momento que se acepta, el trabajador pasa a estar en manos del empresario.

Pese a esta oposición, se pidió la opinión de las principales ventajas y desventajas que el cómputo anual supone para la empresa y el trabajador. Como es evidente, cada empresa estará interesada por diferentes aspectos en función de sus necesidades, pero algunos de ellos son comunes a la mayoría de empresas.

Un aspecto a considerar es que las empresas están dimensionadas en función de la demanda de su mercado, y que en casos de variaciones puntuales, prefieren contratar a trabajadores temporales antes que negociar con los comités la implantación de una flexibilidad que le puede ser más costosa, a no ser que las necesidades de la empresa así lo obliguen, como en los casos vistos hasta ahora.

Respecto al trabajador, no sólo supone una gran problemática para llevar a cabo su vida personal, sino que además rechaza el hecho de tener unos ingresos más regulares (en caso de realizar horas extras) o más días de descanso seguidos como compensaciones aceptables por los empleados. Según el Sr. Cubell, los trabajadores ven la realización de horas extraordinarias como un plus que les permite excesos económicos que en caso de no tener no realizarían. Es decir, se adaptan al sueldo “normal”, y en caso de realizar horas extraordinarias se permiten mayores gastos.

Del mismo modo, un aumento de los días de descanso cuando el resto de la familia trabaja no resulta interesante para el trabajador con la situación familiar habitual, que preferiría trabajar como horas extraordinarias y obtener unos mayores beneficios económicos antes que días de ocio que sólo él puede disfrutar.

Como se puede deducir, la idea de este sistema de flexibilidad no es bien recibido por los trabajadores, como ya han señalado la mayoría de personas entrevistadas. Esta oposición aparece como la principal dificultad a salvar para implantar su uso, impidiendo el aumento de su aplicación en las empresas españolas.

Por último, destacar parte del comunicado unitario de los representantes de UGC y CCOO de SEAT que aparece en el Anexo F y en el que se puede encontrar la opinión de los sindicatos sobre la flexibilidad laboral: “...manifestamos que la flexibilidad debe ser la NECESARIA, para mantener LA ESTABILIDAD DEL EMPLEO, y la competitividad de la empresa, pero no más, mejorando los procesos de trabajo y permitiendo que se compatibilice la vida laboral con la familiar, respetando las condiciones y jornadas de los trabajadores.”



6. Análisis de datos

Una vez conocida la situación en materia de flexibilidad laboral de las diferentes empresas estudiadas, se ha comprobado que en función de su actividad, tamaño, sector, tipo de demanda y su comportamiento, etc. cada empresa funciona de un modo diferente.

Tras una síntesis de las características de las empresas tratadas, se realizará el análisis del tipo de flexibilidad utilizada en cada caso según situación y se analizarán diferentes aspectos sobre el punto de vista de dichas empresas sobre el cómputo anual.

6.1. Análisis de Flexibilidad de la jornada laboral

Una vez situada cada empresa, se procede a analizar el tipo de flexibilidad de la jornada aplicada en cada empresa en función de sus necesidades y objetivos en la aplicación del sistema de flexibilidad elegido.

En el siguiente cuadro se pueden encontrar los motivos de la irregularidad que llevan a cada empresa a flexibilizar la jornada laboral de sus empleados mediante el sistema indicado en la misma tabla. Del mismo modo, se indican los objetivos que han llevado a cada empresa a aplicar cada forma de flexibilidad.

Empresa	Motivo y Grado de Irregularidad Demanda	Flexibilidad aplicada	Objetivo
TCB	Irregularidad en horarios de llegada de barcos por motivos no controlables (mal tiempo, mareas, etc.) Alta irregularidad	Anualización	Reducción de costes
Nova Era	Imprevisible entrada diaria de nuevos trabajos a realizar Alta irregularidad	Horas extras	Imposibilidad de contrataciones temporales (alta calidad)
Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann,S.A	Aumento inesperado de reparaciones o instalaciones de máquinas nuevas Baja irregularidad	Horas extras Subcontratar	Imposibilidad de contrataciones temporales (alto grado de formación) Facilidad para subcontratar personal del grupo
EATON Automotive	Clientes con demanda irregular y entrega en plazos estrictos Alta irregularidad	Horas extras obligatorias	Asegurarse de responder a la demanda Imposibilidad contrataciones temporales (tiempo de formación)
Novartis	Aumento constante de la demanda los últimos años Baja irregularidad	Horas extras Contratación temporal: bolsa de trabajo	Aprovechar conocimientos personal fijo para ayudar a temporales Formación de personal y respuesta a la demanda



Empresa	Motivo y Grado de Irregularidad Demanda	Flexibilidad aplicada	Objetivo
NOGE	Demanda muy regular Irregularidad como medida de corrección de errores Baja irregularidad	Horas extras Contratación temporal Flexibilidad funcional	Simplicidad solución y bajo coste económico ante alta regularidad
Zanini Auto Grup	Demanda bajo pedido Baja irregularidad	Horas extras Contratación temporal: bolsa de trabajo	Responder a aumento de demanda en líneas saturadas Responder a demanda líneas no saturadas (más económico)
ArvinMeritor	Producción <i>just in time</i> para SEAT en 2 horas Alta irregularidad	Anualización: Bolsa de horas Horas extras Contratación temporal	Menor coste económico para cubrir toda la demanda
Saint-Gobain: Sekurit	Recuperación de material defectuoso Absentismo Baja irregularidad	Contratación temporal Horas extras	Coste económico asequible al presentar poca irregularidad
Saint-Gobain: Devisa	Alta competencia 90% único cliente con demanda más irregular Irregularidad media	Contratación temporal Flexibilidad funcional	Menor coste y disponibilidad según demanda
Grupo GAES	Aumento de la demanda de aparatos nuevos Aumento de aparatos a reparar Baja Irregularidad	Horas extras	Imposibilidad de contratación temporal (alto grado de formación) Capacidad de afrontar sobrecoste económico
Tibbet&Britten	Variación demanda de producto según época del año Variación cantidad en función día de la semana Llegada irregular de la demanda Alta irregularidad	Anualización: Bolsa de horas Contratación temporal	Reducción de costes Facilidad de contratación temporal (bajo grado de formación)
Almirall Prodesfarma	Variaciones no previstas de la demanda Variación en el periodo de estacionalidad de un producto Baja Irregularidad	Contratación temporal: bolsa de trabajadores Horas extras Fijo discontinuo	Aprovechar conocimientos personal fijo Formación futuros miembros plantilla

Fig.6.1. Resumen flexibilidad



Parece clara la necesidad de flexibilizar que todas las empresas de todos los sectores analizados tienen de flexibilizar. Es una **necesidad común a todos los sectores de la industria**, incluso la mayoría de las empresas utilizan **más de un sistema de flexibilización de la jornada laboral de sus trabajadores**.

Como se puede observar en la tabla, se encuentra un **reducido número de tipos de sistemas de flexibilidad** aplicados por las diferentes empresas a la hora de afrontar las oscilaciones de la demanda.

Destaca el hecho de que, pese a que no hay gran variedad de opciones empleadas, **dentro de las empresas del mismo sector se coincide en el tipo de flexibilización a aplicar**. En el caso de la **industria auxiliar del automóvil**, de las 5 empresas estudiadas (tratando las dos empresas del grupo Saint-Gobain de forma independiente, puesto que afrontan situaciones diferentes), 4 coinciden en la **contratación de trabajadores temporales**, y otras 4 coinciden en la realización de **horas extraordinarias**.

En el caso de la **industria farmacéutica**, las dos empresas a las que ha tenido acceso el presente estudio emplean los mismos recursos: **bolsa de trabajadores y horas extraordinarias** (además del uso del contrato fijo discontinuo por parte de Almirall Prodesfarma).

Pese a que, como se indicará en el siguiente punto, el uso de horas extras es habitual en casi todas las empresas, la coincidencia en el resto de formas de flexibilizar no parece casual, sino que señala la importancia del ámbito en el que se mueve cada empresa, tanto a nivel de demanda del mercado como de captación de empleados, etc.

Por último, de todas las empresas estudiadas, tres utilizan un sistema de cómputo anual o con grandes similitudes. Pero se profundizará en la anualización en el siguiente capítulo, pasando ahora a ver con más detalle el resto de formas de flexibilizar aplicadas.

6.1.1. Horas extraordinarias

De las 13 empresas analizadas, un total de 10 emplean el recurso de las horas extraordinarias, pese a tener un coste económico alto para la empresa. De las empresas indicadas, algunas accedieron a facilitar el cálculo aproximado en horas extraordinarias al cabo del año:

- Nova Era: el coste en horas extras medio es de 4.200 euros mensuales, lo que supone un **coste anual de 50.400 euros**.
- Grupo GAES: sólo en realización de horas extras en las jornadas de trabajo realizadas en sábado, el **coste para la empresa al cabo del año es de aproximadamente 13.000 euros**.



- **EATON:** el caso de EATON es diferente, ya que la realización de estas horas extras de trabajo tienen carácter obligatorio, pero este hecho es aceptado por los trabajadores a cambio de la alta compensación económica recibida a cambio: la empresa tuvo un coste el año 2003 de unos **468.000 euros**. Por su parte, la empresa acepta este coste a cambio de tener la seguridad de poder cubrir toda la demanda que se le presenta en cada momento.

La explicación del alto uso de este sistema, responde en gran parte a que suele ser necesario utilizar este tipo de flexibilidad en caso de un aumento de la demanda, que supone un aumento de los ingresos para la empresa, pese a tener unos mayores costes de personal. Es decir, el producto producido durante las horas extraordinarias es menos rentable que el producido durante los horarios establecidos como estándar, pero sigue suponiendo un aumento de los ingresos para la compañía. Este hecho podría no suceder en el caso que los costes fueran tan elevados que llevaran a la empresa a perder dinero por producir en horas extras, cosa poco probable. Incluso en este caso, la empresa puede decidir producir bajo estas condiciones antes de no responder al cliente y perderlo.

Además, para la empresa tiene la ventaja de que el rendimiento productivo de las horas extras es alto desde la primera hora, ya que utiliza empleados con los conocimientos necesarios ya adquiridos: **no es necesario ningún período de formación**.

Por su parte, **para el empleado es la forma de flexibilidad más aceptada**, como confirmó el Sr. Cubell (CCOO). Al ser de **carácter voluntario** (excepto el caso ya comentado) y tener una **compensación económica alta** (además de ser compensada cada hora de trabajo con el descanso correspondiente en algunos casos), los empleados suelen aceptar invertir parte de su tiempo libre en trabajar como horas extras. Es frecuente escuchar comentarios de trabajadores que esperan realizar horas extraordinarias para recibir el correspondiente ingreso y destinar dicho dinero para algún gasto extraordinario.

Por lo visto, **la realización de las horas extraordinarias es la forma de flexibilidad mejor aceptada por empresas y trabajadores, siendo habitual su uso en la mayoría de empresas españolas**.

6.1.2. Contratación temporal

De los 13 casos vistos, en 8 empresas se utiliza la contratación temporal. No sorprende este dato ante las condiciones legales que favorecen este tipo de contratación y el aumento de los últimos años de empresas ETT experimentado en España.

De las 8 empresas, en 3 de ellas (Novartis, Zanini Auto Grup y Almirall Prodesfarma) se cuenta con personal contratado de esta forma de forma continua, como lo muestra el hecho de tener una bolsa de trabajadores a los que la empresa recurre en casos de aumento de la carga de trabajo. Este sistema tiene la ventaja de que el personal empleado sólo realiza el proceso de



formación una vez y puede ser llamado en siguientes ocasiones, rindiendo a un alto nivel desde el primer día. Parece claro, pues, que estas empresas tienen estructurado utilizar este recurso de forma continua a lo largo del año.

Es habitual que, en caso de que la empresa esté satisfecha con las tareas realizadas, parte de estos empleados formados y con capacidad para rendir acaben formando parte de la plantilla de la compañía si el aumento de la demanda requiere aumentar su capacidad productiva a más largo plazo que una situación puntual.

Por su parte los trabajadores contratados bajo estas condiciones, aceptan esta situación a falta de encontrar un trabajo más estable con la esperanza de acabar formando parte fija de la plantilla de la correspondiente empresa.

6.1.3. Subcontratación

Una de las empresas entrevistadas utiliza este método de flexibilización de la jornada: Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann.

La empresa sólo recurre a este tipo de flexibilidad en caso de un aumento elevado de la demanda y en caso de no poder satisfacer dicho aumento con la realización de horas extraordinarias. Sin duda, la imposibilidad de recurrir a la contratación de personal temporal debido a los elevados conocimientos técnicos necesarios (formación de hasta 3 años para rendir al 100%) hace a la empresa utilizar esta modalidad de flexibilidad de la jornada laboral.

El escaso éxito de este sistema se debe al aumento de costes que supone para la empresa, ya que sus márgenes se ven reducidos en gran medida. En este caso coinciden tres circunstancias que facilitan emplear la subcontratación:

- Empresa de servicios: imposibilidad de crear stock.
- Elevados conocimientos técnicos: imposibilidad de contrataciones temporales
- Capacidad de recurrir a personal del grupo: las empresas que forman parte del mismo grupo suelen subcontratarse en caso de necesidad.

Estas circunstancias llevan a la empresa a la subcontratación, pero no es un recurso habitual en las empresas españolas como forma de cubrir excesos de demanda.

No se debe confundir este empleo de la subcontratación para responder a aumentos de la demanda con la subcontratación de tareas por parte de una empresa. Es habitual que empresas cedan parte de sus actividades a otras empresas responsables de realizar las actividades acordadas, como es el caso de la instalación de los asientos o la limpieza en la empresa de autocares NOGE.



6.1.4. Contratación fija discontinua

Como en el caso anterior, sólo se ha encontrado un caso de aplicación de este sistema de flexibilidad de la jornada. El objetivo para emplear este método es claro: **mantener el ritmo de producción durante los periodos vacacionales** del personal que trabaja todo el año en la empresa.

Esta forma de contratación está mucho mejor vista socialmente que la contratación temporal, y permite compaginar su vida personal y profesional a personas con diferentes intereses (estudiantes, madres con hijos pequeños, etc.).

Muy posiblemente, no se utiliza de forma más habitual porque las empresas suelen reducir su producción durante las épocas de descanso, adaptándose al mercado en el que se mueve. Como método para cubrir aumentos de demanda, resulta mucho más interesante para la empresa el uso de contratación temporal, ya que sólo supone un coste para la empresa en caso de necesidad de contratación, mientras que este sistema supone un gasto fijo para la empresa.

6.1.5. Flexibilidad Funcional

Este tipo de flexibilidad no consiste en la variación de las horas a trabajar, sino en la capacidad que los empleados de la empresa tienen de desarrollar diferentes tareas dentro de su categoría.

Pese a ser un concepto diferente al de la distribución de horas tratado en este proyecto, es una opción interesante para adaptar la capacidad de la empresa a las necesidades que impone la demanda del mercado. De este modo, si un grupo de empleados puede realizar varias tareas, la empresa reduce sus costes de personal en caso de aumentar la demanda de un tipo de productos o servicios y no del resto, puesto que el potencial en forma de trabajadores que no está saturado de trabajo puede ser reconducido para realizar otras actividades más críticas en esa época.

La reducción de horas extraordinarias o contratación temporal es evidente puesto que se emplea a trabajadores que realizan su jornada habitual y se consigue responder a picos de demanda que afectan a parte de la empresa.

6.1.6. Otros aspectos a considerar de la flexibilidad

Durante los encuentros con las diferentes empresas, el desarrollo de las diferentes entrevistas condujo a tratar de forma más profunda los temas más interesantes de cada caso, alejándose en parte, por el propio interés del estudio, del guión realizado previamente.

Debe considerarse que la duración de la entrevista estaba acotada por las propias actividades que las personas entrevistadas debían realizar en la empresa (todos los entrevistados dedicaron parte del tiempo de su jornada laboral a realizar la entrevista). No



obstante, se pudo conseguir información sobre algunas de las preguntas que fueron contestadas por un número importante de los entrevistados.

Se indican a continuación los datos más relevantes obtenidos de la encuesta realizada durante el desarrollo de las mencionadas entrevistas.

6.1.6.1. Principales obstáculos de implantación

Sólo dos factores fueron considerados por las empresas como problemáticos para implantar sus métodos de flexibilidad: el **coste económico** y la **oposición del personal**.

- **Coste económico:** es el factor señalado por la mayoría de empresas que recurren a las horas extraordinarias, que como se ha señalado suponen un elevado coste para la empresa. Este dato toma mayor relevancia para empresas que recurren a este sistema de forma habitual (éste es el caso de las empresas EATON o Nova Era). En algunos casos, como se ha señalado en el correspondiente análisis particular de cada empresa, el uso de las horas extras sólo se realiza de forma puntual por la regularidad de la demanda de la compañía.
- **Oposición del personal:** se han encontrado en esta situación las empresas que han cambiado el sistema de gestión de los RRHH para adaptarse a la demanda. Es el caso de ArvinMeritor (que cambió el sistema de jornada laboral y el lugar de trabajo) o de Tibbet&Britten (los empleados que pasaban a formar parte de la plantilla estaban en peores condiciones que los contratados temporalmente).

6.1.6.2. Información necesaria para aplicar flexibilidad

Un factor aparece destacado respecto a cualquier otro por la mayoría de las empresas como el necesario para aplicar los correspondientes sistemas de flexibilidad de la jornada: **la demanda a corto o a medio plazo**.

Respecto al resto de factores propuestos (capacidad de producción de la tecnología aplicada, capacidad de los empleados, cantidad de producto a almacenar), el señalado por la mayoría de empresas presenta características que le hacen ser el más decisivo: su **irregularidad** (el resto son datos que varían muy poco una vez conocidos) y la **no dependencia de la propia empresa** (el resto de factores pueden ser cambiados con inversiones, formación, etc.)

6.1.6.3. Complejidad de planificación y control de horarios

Las empresas se dividen prácticamente al 50% a la hora de valorar el nivel de complejidad de planificación y control de horarios necesario para gestionar su empresa.



Por una parte, se encuentran las empresas con un **grado alto de complejidad**: Novartis, ArvinMeritor, Tibbet&Britten y Almirall Prodesfarma.

Las dos empresas farmacéuticas (Novartis y Almirall) presentan una demanda de mercado muy regular, pero la gran variedad de productos producidos y su importante dimensión y producción lleva a tener un elevado número de trabajadores contratados, derivando de este hecho la complejidad en la gestión de los horarios.

Por su parte, ArvinMeritor y Tibbet&Britten presentan una gran irregularidad de la demanda, lo que ha llevado a ambas empresas a utilizar la bolsa de horas como forma de gestión de los horarios de los trabajadores. Este sistema supone una mayor complejidad de planificación y control de horarios.

Al contrario, valoran como un **bajo grado de complejidad** sus sistemas para planificar y controlar los horarios las siguientes empresas: Nova Era, Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann, EATON, NOGE y Zanini Auto Grup.

El motivo que lleva a Nova Era a utilizar un sistema poco complejo de control es el reducido número de empleados contratados. Así, pese a que la demanda presenta una irregularidad diaria, son pocos los empleados afectados, presentado poca dificultad la gestión de los horarios afectados.

Para Maquinaria Hartmann, la regularidad de la demanda facilita la gestión de forma sencilla de los horarios de sus empleados. En el caso de los empleados que trabajan bajo condiciones de mayor irregularidad (comerciales), su acuerdo con la empresa (disponibilidad prácticamente las 24 horas del día) a cambio de compensaciones económicas importantes facilita la simplicidad mencionada.

Las empresas EATON, NOGE y Zanini recurren como método más habitual de flexibilidad a las horas extraordinarias. Este sistema no requiere un alto grado de complejidad de gestión de los horarios. La contratación temporal empleada por NOGE y Zanini en caso de saber los aumentos de demanda con suficiente antelación no supone excesiva problemática a la hora de gestionar los horarios.

6.1.6.4. Revisión de horarios

La frecuencia con la que son revisados los horarios varía desde una revisión diaria a más de un mes, en función de cada empresa. Analizada la frecuencia de revisión de cada empresa, se obtienen los datos que se indican a continuación.

- Cada día: Nova Era, NOGE, Almirall Prodesfarma.
- Cada semana: EATON, Novartis, Zanini, GAES.



- Cada mes: ArvinMeritor, Novartis, Almirall Prodesfarma.
- Cada más de un mes: Maquinaria Hartmann, Tibbet&Britten.

Como se puede comprobar, la frecuencia con la que son revisados los horarios no depende del grado de complejidad de control de dichos horarios tratado en el anterior punto. El funcionamiento de la empresa y el nivel al que se revisan dichos horarios (merece distinto trato el control de la producción diaria que la revisión de la planificación a medio plazo llevado desde niveles superiores) parece un factor más importante a la hora de decidir cuando se revisan los horarios.

6.1.6.5. Satisfacción del sistema de flexibilidad utilizado.

Consultando a las empresas sobre el cumplimiento de los objetivos marcados a la hora de utilizar los diferentes sistemas de flexibilidad, todas aseguran **haber cumplido los objetivos propuestos**, que la mayoría considera **cubrir la demanda del mercado en todo momento**.

Las empresas que emplean un sistema más complejo ante una mayor irregularidad de la demanda (bolsa de horas empleada por ArvinMeritor y Tibbet&Britten) aseguran además haber conseguido un segundo objetivo: responder a sus clientes reduciendo los costes de flexibilidad.

Pese a esta satisfacción mostrada por poder responder a la demanda en todo momento, dos empresas plantean mejoras para el futuro, a fin de reducir los costes de personal derivados de la flexibilización. Por un lado, la empresa EATON tiene proyectada una revisión de los objetivos para compensar a los trabajadores, puesto que los últimos objetivos acordados se firmaron en una época de crisis del sector, siendo fácilmente alcanzables.

Por último, la empresa Saint-Gobain se propone aplicar en un futuro próximo una bolsa de horas como método de flexibilización y reducción de sus correspondientes costes.

6.2. Cómputo Anual de la jornada

Como se puede apreciar en la Fig. 6.1, de los trece casos analizados, en tres de las empresas se utiliza anualización de la jornada como forma de flexibilizar la jornada de los trabajadores. No se incluyen en el siguiente análisis los casos de SEAT y DelphiAuto, empresas que, según informó el Sr. Pere Cubell (CCOO), realizan una alta irregularidad en la jornada laboral, ya que no ha sido posible tratar estos casos de forma más profunda.

6.2.1. Las empresas

En dos de estas tres empresas, se utiliza un sistema de cómputo anual completo, basado en una bolsa de horas: **TCB, Terminal de Contenedores de Barcelona**, y **Tibbet&Britten**. En ambos casos, se trabajan las horas necesarias en función de las necesidades de la empresa.



En el caso de **TCB**, estas horas se realizan los fines de semana, puesto que el horario establecido de lunes a viernes cubre la demanda que se le presenta a la empresa.

Por su parte, la demanda de **Tibbet&Britten** presenta una irregularidad diaria en función de la llegada de las diferentes mercancías a repartir, por lo que la realización de un número mayor de horas puede ser necesaria cualquier día (aunque la empresa dimensiona el número de empleados que van a trabajar cada día en función de la demanda esperada).

El exceso de horas realizadas por los trabajadores se compensa con descansos en épocas de menor carga de trabajo y no se recibe ninguna compensación económica a cambio.

Por último, se encuentra **ArvinMeritor**. En este caso, las horas realizadas más allá del horario establecido se realizan los sábados exclusivamente. Las compensaciones a estas horas realizadas deben cumplir una serie de condiciones comentadas en su respectivo capítulo.

Los empleados de ArvinMeritor y TCB reciben una compensación en forma de descanso (que puede realizarse a causa de las paradas industriales provocadas por el funcionamiento de la empresa en el caso de ArvinMeritor) y una **compensación económica**. Esta compensación diferencia el método de aplicación del cómputo anual de ArvinMeritor respecto TCB y Tibbet&Britten.

Debido a la necesidad de las tres empresas analizadas de emplear una jornada irregular como única opción para su funcionamiento, todas ellas han implantado este sistema de gestión de los RRHH con **el objetivo de responder a la demanda con menores costes de personal**.

6.2.2. Demanda irregular a corto plazo

Pese a que otras empresas analizadas también presentan una alta irregularidad en sus correspondientes mercados, las tres empresas que emplean el sistema de cómputo anual basado en una bolsa de horas, presentan dos características en común muy importantes para que sus necesidades les haya llevado al uso de este sistema de gestión de los RRHH:

- Imposibilidad de crear stock: ninguna de las tres empresas pueden crear stock. En dos de ellas, TCB y Tibbet&Britten, el motivo es evidente: son empresas de servicios, así que el trabajo debe realizarse en el momento en el que es solicitado. En el caso de ArvinMeritor, el acuerdo de servicio *just in time* a su cliente principal, SEAT.
- Irregularidad a corto plazo: el motivo que lleva a TCB, ArvinMeritor y Tibbet&Britten a emplear la bolsa de horas es la respuesta inmediata que debe darse a la demanda. En el caso de TCB, los viernes debe darse respuesta a la demanda del mismo viernes y del fin de semana en forma de carga y descarga de barcos. En ArvinMeritor, el plazo mínimo de prolongación de la jornada laboral al sábado es de 48 horas, en función de lo que marca SEAT. Por último, el caso de Tibbet&Britten



es el más inmediato: en función de cómo evoluciona la jornada diaria debe realizarse un número diferente de horas.

Es decir, para las tres empresas, el motivo que ha provocado el uso del cómputo anual ha sido el comportamiento irregular de la demanda a corto plazo y no grandes variaciones a medio plazo, puesto que para estos casos se recurre a opciones como las horas extraordinarias o la contratación temporal.

Cabe destacar también que **de las tres empresas, sólo una, ArvinMeritor, utiliza las horas extraordinarias de forma conjunta al cómputo anual.**

6.2.3. Proceso de Implantación

El uso de un sistema de cómputo anual supone afrontar un proceso de implantación en el que están incluidas unas negociaciones que resultarán difíciles, puesto que la oposición de los empleados se presume como alta, ante la dificultad de planificar su vida personal con la que se encuentran. Para empezar a utilizar un sistema de anualización, es necesaria conseguir la colaboración de los trabajadores, ya que en caso contrario la implantación no tendrá el éxito buscado.

La situación de la empresa resulta un factor muy importante para encontrarse una actitud u otra de los trabajadores. En caso de que la empresa obtenga beneficios, se supone que la oposición de los trabajadores será mayor que si la compañía presenta pérdidas y está en juego el futuro de la compañía y de los empleados. En ambos casos, el Sr. Castillo (TCB) propone seguir los siguientes **pasos para implantar anualización de la jornada**:

- Demostrar estadísticamente que las necesidades de la empresa son de una mayor flexibilidad, necesitando adecuar los recursos de la empresa.
- Demostrar las pérdidas por costes.
- En caso de estar en una situación crítica, informar a los empleados.
- Proponer compensaciones a los empleados.
- Escuchar las peticiones de los empleados e implicarlos en la implantación.
- Estudiar necesidades y adecuar horarios.

Un factor muy importante para llevar con éxito las negociaciones y conseguir la colaboración e implicación de los trabajadores es la compensación que recibirán a cambio los empleados, que se comenta a continuación.



6.2.4. Colaboración empleados. Compensaciones

Es evidente que para llevar a cabo una gestión de los RRHH basadas en el cómputo anual, es necesario conseguir una **implicación de los trabajadores**, ya que suponen la parte de la empresa que se ve más afectada por el uso de este sistema. Como ejemplo, en el Convenio entre ArvinMeritor y sus empleados, se indica que, pese a la obligatoriedad de la realización de las jornadas irregulares, “es interés de ambas partes que sean empleados voluntarios quienes ocupen estos turnos de sábado, e indicando las condiciones de tiempo y periodicidad en la que están dispuestos a trabajar”.

Para que éstos acepten un cambio tan profundo en el funcionamiento de la empresa deben recibir compensaciones satisfactorias con sus intereses. Debe tenerse muy presente que **la oposición del personal será enorme**, puesto que está en juego la vida personal de los trabajadores. Así, desde CCOO, el Sr. Cubell mostraba su oposición a un sistema de este tipo, puesto que bajaba el nivel de vida de los trabajadores de forma elevada. De hecho, desde CCOO se intenta reducir al máximo, no sólo la irregularidad de la jornada, sino también los turnos 4º y 5º, siempre que sea posible por la situación de la empresa.

Desde el punto de vista de los trabajadores, **el aumento de días libres no supone una compensación interesante**, ya que estos días no pueden planificarse, y por lo general el trabajador no está interesado en tener unos días de ocio que no puede compartir con el resto de miembros de su familia. Por ello, la reducción de horas trabajadas al cabo del año no supone un elemento motivador para el trabajador.

Dos aspectos aparecen como claves para llegar a un acuerdo con los trabajadores:

- Factor Económico: la aplicación de un sistema de cómputo anual se ha visto reforzado con compensaciones económicas en todos los casos estudiados: en TCB, se aumentó el sueldo de los empleados en una parte importante del gasto en horas extras que tenía la empresa más un plus por trabajar en sábado; en ArvinMeritor se repite la opción de pagar un plus por sábado trabajado; y en Tibbet&Britten se creó una prima mensual de productividad.
- Acuerdo de condiciones: en los tres casos encontrados, hay un claro acuerdo de las formas y las condiciones en las que los trabajadores y la empresa deben acordar cada jornada irregular y sus correspondientes compensaciones. De este modo, en ningún caso el trabajador está a disposición de la empresa de forma incondicional.

Una vez conseguido un acuerdo sobre estos puntos, es muy probable que la empresa pueda aplicar un sistema de flexibilidad de cómputo anual.

Por último, cabe distinguir entre las condiciones de cada tipo de trabajador. Pese a la oposición indicada de los “trabajadores de línea”, la opción de **un sistema de flexibilidad de**



cómputo anual está bien visto por los trabajadores técnicos. El motivo es claro: cuando hay mucho trabajo, este tipo de personal debe realizar las horas necesarias, que normalmente no son compensadas de forma económica ni mediante descanso. En cambio, cuando la carga de trabajo es pequeña, no les es permitido abandonar la empresa. Con el uso de un sistema de anualización, seguirían alargando la jornada en caso de necesidad, pero podrían tener jornadas laborales más cortas o de descanso en épocas de poca carga de trabajo.

6.2.5. Anualización. Opinión de las empresas

Como en el caso del estudio de los diversos tipos de flexibilidad aplicados en las empresas, durante la entrevista se consultó a las empresas sobre diversos aspectos del cómputo anual, a fin de valorar su opinión sobre este sistema de flexibilidad. De este modo, se recogen a continuación las respuestas más interesantes sobre diferentes aspectos de la anualización.

6.2.5.1. Interés en el cómputo anual

Consultadas sobre el grado de interés que el cómputo anual puede alcanzar para el mundo de la empresa, sólo dos empresas no creyeron interesante este concepto para una futura aplicación: Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann y Almirall.

En el caso de Maquinaria Hartmann, se señaló el hecho de que podría ser de mucho mayor interés para algunos de sus clientes, es decir, para imprentas que se dediquen a productos con una demanda irregular (como podría ser la impresión de libros de texto o de postales de Navidad).

Para Almirall Prodesfarma, la regularidad en la demanda de su mercado no hace atractivo el uso de anualización, ya que con métodos menos complejos puede cubrir toda su demanda.

6.2.5.2. Tipo de empresa

En el caso de decidir sobre que tipo de empresa parece más interesante el uso del cómputo anual, la variedad de opiniones es absoluta. De entre las 10 empresas que respondieron a la pregunta, las respuestas se repartieron de la siguiente forma:

- Empresas de servicios: Novartis, Zanini Auto Grup. Saint-Gobain, Tibbet&Britten.
- Empresas manufactureras: Nova Era, Maquinaria Hartmann, GAES.
- Depende de la demanda y no del sector: EATON, NOGE, ArvinMeritor, Almirall Prodesfarma.



6.2.5.3. Ventajas e inconvenientes para la empresa

Se recoge en la siguiente tabla qué **ventajas del cómputo anual** destacan las personas entrevistadas de las diferentes empresas.

Ventajas	Empresas
Mayor adaptación de adaptación de la capacidad de la empresa a la demanda	Todas
Control y reducción de las horas extras	NovaEra, EATON, Zanini, GAES, Tibbet&Britten, Almirall Prodesfarma.
Reducción de contratos temporales.	GAES
Aumento de productividad y eficacia	Saint-Gobain, Tibbet&Britten
Reducción de stock y sus costes	Novartis, Zanini, ArvinMeritor, Saint-Gobain, Almirall Prodesfarma

Fig.6.2. Principales ventajas de anualización para las empresas

El valor más importante, destacado por todas las empresas, es la mayor ventaja que presenta el cómputo anual sobre el resto de sistema de flexibilidad: la capacidad de adaptación de los recursos de la empresa en forma de horas de los trabajadores a la variabilidad de la demanda.

La reducción de las horas extras y sus correspondientes costes aparece como el segundo valor más interesante del cómputo anual, destacado por 6 empresas, de las cuales 5 emplean este sistema como forma de flexibilizar la jornada.

Por último, la ventaja destacada por un grupo importante de entrevistados es la reducción de stock y sus costes. Como en el caso de las horas extraordinarias, 4 de las 5 empresas que eligen esta opción almacenan parte de su producción de forma habitual.

Como se puede apreciar, la situación de cada empresa a nivel de funcionamiento y la demanda de su mercado hacen que las empresas se interesen por factores diferentes de la anualización.

Respecto a los **principales inconvenientes** que presenta para la empresa este sistema de flexibilidad, fueron destacados los indicados en la siguiente tabla.

Inconvenientes	Empresas
Falta de correspondencia entre horas trabajadas y pagadas en época de menor carga de trabajo	Novartis, ArvinMeritor, Saint-Gobain, Almirall Prodesfarma
Necesidad de control de carga de trabajo y planificación del tiempo de trabajo.	ArvinMeritor, GAES, Tibbet&Britten
Más complejos y caros sistemas de control de los	Saint-Gobain



horarios	
Aumento del coste por hora de trabajo si se reduce el total de horas trabajadas al año como compensación	EATON, NOGE, Zanini, ArvinMeritor, Almirall Prodesfarma
Dificultades durante el proceso de implantación	Nova Era, Maquinaria Hartmann, Saint-Gobain, GAES
Horas extras no obligatorias	EATON
Absentismo: aumento en épocas de más trabajo e igual de importante en épocas de menor carga laboral.	Tibbet&Britten

Fig.6.3. Principales inconvenientes para las empresas

El inconveniente más destacado es el aumento del coste por hora trabajada si se reduce el total de horas a trabajar al año sin reducir el sueldo de los empleados. Este dato junto con el ya comentado de que no es el valor más apreciado por los empleados como compensación a implantar unos horarios irregulares ponen en entredicho esta opción como forma de compensar a los trabajadores a cambio de implantar el sistema de anualización.

El segundo inconveniente por número de empresas que lo destacan, está igualado entre la falta de correspondencia entre horas trabajadas y pagadas en épocas de menor carga de trabajo y las dificultades de implantación del sistema.

El primero de estos inconvenientes se debe a que en las épocas en las que los empleados realizan menos horas de trabajo porque la demanda es menor, su coste para la empresa se mantiene fijo. En contra, los ingresos de la empresa en estas épocas son menores por la misma reducción de la demanda. Esta característica es contraria al caso de utilizar horas extras, que sólo suponen un aumento del coste si la demanda de la empresa ha aumentado.

Las dificultades de implantación del sistema vienen claramente marcadas por las negociaciones que sería necesario llevar a cabo con los sindicatos hasta llegar a un acuerdo y por la duración del proceso de implantación, ya que pueden pasar varios meses hasta que la empresa funcione completamente con el nuevo sistema.

Otro inconveniente destacado es la necesidad de un mayor control de la carga de trabajo y de la planificación de los horarios. Al utilizar el cómputo anual, las empresas deben tener un control más estricto de la carga laboral y de la gestión de los horarios, ya que deben ser revisados con mayor frecuencia, suponiendo un mayor coste para la empresa, como se indica desde Saint-Gobain.

Por último, destacan dos opciones relevantes de forma particular para las empresas EATON y Tibbet&Britten. Para EATON; la imposibilidad de realizar las horas extras necesarias para asegurarse cubrir la demanda suponen un grave inconveniente, puesto que con el sistema actual, pese a ser muy costoso, EATON se asegura responder a la demanda.



Tibbet&Britten destaca el aumento del absentismo en períodos de más trabajo. Para evitar este hecho, es necesario que los trabajadores estén de acuerdo e implicados con el sistema de gestión, ya que en caso contrario fallaría su uso.

Por otra parte, el absentismo en épocas de menor carga de trabajo puede ser igual de grave, ya que la plantilla estará más ajustada al conceder el descanso compensatorio a parte del personal.

6.2.5.4. Ventajas e inconvenientes para los trabajadores

Se recogen en el presente capítulo las principales ventajas e inconvenientes que tiene el cómputo anual desde el punto de vista de la empresa (el punto de vista del trabajador ha quedado reflejado en el análisis de la entrevista realizada con el representante de CCOO, Sr. Cubell).

Ventajas para el empleado	Empresas
Mayor regularidad en los ingresos	EATON, NOGE, ArvinMeritor
Aumento de sueldo	TCB, Maquinaria Hartmann. ArvinMeritor,
Reducción del tiempo de trabajo	NovaEra, Maquinaria Hartmann, EATON, NOGE, Zanini, GAES, Almirall Prodesfarma
Mayor estabilidad laboral	Novartis, NOGE, ArvinMeritor, Tibbet&Britten, Almirall Prodesfarma
Mayor número de días sin trabajar	Novartis, Zanini

Fig.6.4. Ventajas para los empleados desde el punto de vista de la empresa

El hecho más destacable de la anterior tabla es la importancia que desde las empresas le dan a que el trabajador tenga un mayor número de días de descanso al cabo del año, en caso de que la jornada laboral al final del año se viera reducida. Como ya se ha mencionado, este hecho no es de especial interés para el trabajador al no poder disfrutar de estos descansos de forma programada con el resto de su familia.

En cambio, el aumento de sueldo de los trabajadores no es considerado como valor importante por las empresas, cuando es un factor absolutamente inevitable para conseguir la aceptación de los empleados a un sistema con estas características. En este caso aparece claramente la diferencia de intereses entre empresa y trabajadores a nivel económico.

Por último, la estabilidad del empleo es un factor valorado como importante por 5 empresas. Este hecho aparece como factor importante, puesto que el aumentar la flexibilidad de la empresa permite reaccionar mejor a las épocas de menor carga de trabajo, sin necesidad de plantearse realizar despidos, a no ser que estos períodos se prevean con una duración de medio o largo plazo.



Por último, se indican a continuación los principales inconvenientes considerados para los empleados desde el punto de vista de las empresas estudiadas.

Inconvenientes	Empresas
Reducción del sueldo de empleados que realizan muchas horas extras	EATON, Novartis, Almirall Prodesfarma
Inestabilidad de horarios, impidiendo planificar su vida personal	Novartis, NOGE, Zanini, ArvinMeritor, GAES, Tibbet&Britten, Almirall Prodesfarma
Aumento del cansancio en épocas de mucho trabajo	Nova Era, Maquinaria Hartmann, Zanini, ArvinMeritor, Saint-Gobain, Tibbet&Britten, Almirall Prodesfarma

Fig.6.5. Desventajas para los empleados desde el punto de vista de las empresas

Pese a que han sido pocos los aspectos negativos que tiene para el trabajador el uso del cómputo anual, éstos tienen un peso muy importante, ya que los más destacados influyen sobre su vida personal y su salud.

El hecho de no poder planificar su vida personal aparece como el gran inconveniente para el trabajador, como ya se ha comentado varias veces durante este proyecto, y esto no se escapa a las opiniones de la empresa.

Además, el hecho de la acumulación de horas, no sólo se refleja en el cansancio de los trabajadores, sino que su rendimiento irá disminuyendo, y puede que con él la calidad del trabajo realizado.



Conclusiones

De acuerdo con el análisis del funcionamiento de las diversas empresas analizadas, el comportamiento del mercado al que van destinadas, el sector en el que están situadas, el producto o actividad que realizan o su situación, **todas las empresas tienen la necesidad de flexibilizar la jornada laboral. Y esta flexibilidad supone un aumento de los costes de personal.**

Como se ha podido comprobar, empresas que en teoría no presentan características que hagan suponer esta necesidad (una demanda muy regular, con posibilidad de stock, etc.) deben igualmente recurrir a sistemas de flexibilidad de la jornada. Esta necesidad se debe a que siempre ocurren incidencias no esperadas en el funcionamiento de la empresa: fallo en los plazos de entrega de los proveedores, errores en la producción, paradas de líneas por problemas técnicos, absentismo, etc.

No obstante, **la causa más importante para flexibilizar la jornada es la irregularidad de la demanda**, entendida de forma diferente según la empresa. Esta irregularidad de la demanda puede presentarse como un aumento de la cantidad a producir a corto o medio plazo o momento de llegada de realización del servicio. En función del tipo de irregularidad, los plazos de entrega, producto, etc. la empresa se organiza de un modo u otro.

Pese a que **cada empresa analizada funciona de forma muy diferente según sus necesidades**, no se encuentra excesiva variedad de sistemas de flexibilidad, destacando el **uso generalizado de las horas extraordinarias como método de flexibilidad**, pese a su elevado coste económico (normalmente compensado por ser necesario recurrir a esta flexibilidad por aumento de la demanda y por tanto de los ingresos). Su facilidad en la aplicación por parte de las empresas, el uso de personal ya formado y la aceptación por parte de los empleados por la alta compensación económica y el carácter generalmente voluntario son los motivos principales para utilizar las horas extraordinarias como método de flexibilidad más habitual.

Otra opción muy empleada es la **contratación temporal**, ya que no supone un coste fijo para la empresa, recurriendo a ello sólo en caso de ser necesario y aprovechando las facilidades de incorporación de personal temporal dadas por las empresas ETT. Una variante de este sistema es la creación de una **bolsa de trabajadores** en colaboración con la ETT mediante la que se contrata a los trabajadores.

El resto de sistemas de flexibilidad son utilizados en mucha menor medida y por circunstancias muy concretas: subcontratación, flexibilidad funcional y contratación temporal.

Respecto al sistema de cómputo anual, ha resultado interesante para la mayoría de empresas que utilizan los sistemas de flexibilidad citados anteriormente, pero la esperada



oposición del personal al no ser un punto crítico en el funcionamiento de la empresa resulta un factor decisivo para no llevar a cabo su utilización.

Pese a los diversos tipos de anualización, se ha encontrado un **único tipo empleado: la bolsa de horas**. Este sistema es utilizado en **empresas con un grado de irregularidad de la demanda muy elevado**, siendo necesario un tipo de **jornada laboral muy flexible para poder llevar a cabo sus actividades**.

Esta forma de irregularizar la jornada se emplea en todos los casos **con el objetivo de reducir los costes de flexibilidad** y con resultados satisfactorios en todos los casos, puesto que todas ellas han pasado a ser empresas más competitivas.

Para utilizar este sistema de gestión de los RRHH, ha sido necesaria la **implicación y colaboración de los empleados**, al entender que la implantación de este sistema no se debe al capricho de la empresa sino a necesidades reales para desarrollar su actividad.

Por su parte, al perjudicar la vida personal de los empleados, la oposición del personal a este tipo de jornada laboral es muy elevada, siendo necesario realizar **compensaciones económicas a los trabajadores y acordar las condiciones en las que se desarrollarán las horas de trabajo en horario irregular**, ya que desde los Sindicatos se está totalmente en contra de dejar únicamente en manos de las empresas la gestión de la jornada irregular.

En resumen, todas las empresas tienen la necesidad de flexibilizar la jornada para poder cubrir la demanda del mercado en todo momento y responder ante los problemas que aparecen en el funcionamiento diario.

Aquellas empresas con un funcionamiento más irregular que han conseguido implantar la bolsa de horas, único método de anualización encontrado, con la colaboración del personal de la empresa a cambio de compensaciones, no tienen importantes problemas de gestión de los horarios, y en cambio han conseguido reducir sus costes de personal, siendo más competitivas.



Agradecimientos

Realizar un estudio de casos de varias empresas mediante entrevistas con representantes de éstas no hubiera sido posible sin la inestimable colaboración de todas las personas que han dedicado parte del tiempo que dedican a su actividad profesional a explicar el funcionamiento de cada de las empresas en las que desarrollan dicha actividad.

Por ello, se quiere mostrar el agradecimiento a las siguientes personas que han atendido la petición de las entrevistas y a las personas entrevistadas, de cada una de las siguientes empresas y organizaciones.

- **Terminal de Contenedores de Barcelona, TCB:** Sra. Bernardet Jiménez y Sr. José Antonio Castillo.
- **Nova Era:** Sr. Joan García y Sr. Pedro López
- **Maquinaria de Artes Gráficas Hartmann:** Sr. Just Molmeneu
- **EATON:** Sra. Meritxell M. Trias y Sra. Consuelo Gómez
- **NOGE:** Sr. Jofre Cortés y Sr. Joan Pujol
- **Zanini Auto Grup:** Sra. Cristina Bonet.
- **ArvinMeritor:** Sra. Soraya Díaz
- **Saint-Gobain:** Sr. José Ramón Badia, Sr. Pablo Etienvre y Sr. Pablo Adrián
- **GAES:** Sra. Rosa López, Sra. Laia Merca y Sra. Ruth Pons.
- **Tibbet&Britten:** Sr. Oscar Poveda y Sra. Manuela Velázquez.
- **Almirall Prodesfarma:** Sra. Arantxa Martínez y Sr. Jorge Medina.
- **CCOO:** Sr Pere Cubell.

Por último, agradecer a la tutora de este Proyecto, la profesora del Departamento de Organización Industrial de la ETSEIB, Carme Martínez Costa, toda su ayuda, facilitando documentación, colaborando y realizando el seguimiento de las diferentes fases del Proyecto.



Bibliografía

Referencias bibliográficas

- [1] SUE HUTCHINSON; CHRIS BREWSTER. *Flexibilidad en el trabajo, Estrategias y prácticas en Europa*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1995.
- [2] LUSA, AMAIA. Capítulo *Marco Normativo*, Barcelona, 2002.
- [3] COROMINAS, A.; LUSA, A.; PASTOR, R. *La jornada anualizada como medio para hacer frente a las variaciones de la demanda*, IOC-DT-P-2002-03, Institut d'Organització i Control de Sistemes Industrials (IOC); Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), 2002.

Bibliografía complementaria

CHAIT BARNETT, ROSALIND; T. HALL, DOUGLAS. *La flexibilidad en la batalla por el talento*. Harvard Deusto Business Review, 2002.

CRISTETO, A.; GARCÍA F. *La presión competitiva fuerza a las multinacionales a buscar otros países*. Barcelona, Expansión, 16 de enero de 2004, p. 3.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES (CEOE). *Estructura y contenido de los Convenios Colectivos en España. Informes y Estudios*, Vol. 88, 2002, p.81-105.

IDS STUDIES. *Annual Hours*, Paris, Income Data Services Ltd, 2002.

MORENO, MARGA. *UGT ofereix a la patronal un pacte per flexibilitzar la jornada*. [<http://www.avui.es/avui/diari/03/gen/04/300104.html>, 14 de enero de 2003].

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES. *Convenio Colectivo*. [<http://www.mtas.es/Guia2002/texto/26/26-3.html>, 27 de enero de 2003].

ORTEGA, JAVIER. *Opel España presenta su plan industrial*. [<http://www.elmundomotor.elmundo.es/elmundomotor/2002/01/25/empresas/1011990028.html>, 27 de enero de 2003].

SÁNCHEZ, C. *Llimones i jornada laboral*. Dossier Econòmic de Catalunya, Vol. 12, 1997, p. 18.

SOLER VILA, EDUARDO. *La anualización de la jornada de trabajo y sus implicaciones en la gestión de los recursos humanos. Caso francés*. Barcelona, Proyecto Final de Carrera, ETSEIB, 2003.



VIGNEUAU, C. *Las 35 horas semanales en Francia: una reforma más allá de la reducción del tiempo de trabajo*. Centro de Investigación en Derecho Social, Universidad Lumière-Lyon2, 2000.

