

UN MODEL EUROPEU DE FLEXIBILITAT LABORAL

Jordi Olivella Nadal¹, Dolors Codina Bonvehí².

¹Escola Politècnica Superior de Castelldefels (UPC). Professor Titular. jorge.olivella@upc.es.

²Skis Rossignol España S.A. Cap de recursos humans. dolors.codina@rossignol.es.

INTRODUCCIÓ

Els costos laborals als països que eren membres de la Unió Europea abans de la darrera ampliació són comparativament molt elevats. Sembla clar que les actuals condicions de treball no es podran mantenir. Per conservar el nivell de sou i de cotitzacions socials caldrà aconseguir millores significatives de la productivitat.

Es planteja sovint que les millores de productivitat es poden assolir amb una presència cada cop més gran de d'activitats d'alt valor afegit. La substitució d'uns sectors per uns altres no és, però, un procés fàcil ni ràpid.

Un dels camins de recuperació de competitivitat més clars és la flexibilitat, en els seus diferents aspectes. En els següents apartats es tractarà de la flexibilitat en les hores treballades. Es descriu la situació a Europa i les mesures que estan adoptant algunes empreses punteres, i s'indica el paper de l'enginyeria per facilitar aquesta flexibilitat.

MODELS DE FLEXIBILITAT LABORAL

Històricament s'havien arribat a fer jornades de 18 hores. Es treballava de dilluns a dissabte i fins i tot el diumenge al migdia. En aquestes condicions, l'ús de la capacitat no era un problema a considerar. Per raons de salut i benestar dels treballadors, el temps de treball es va anar reduint. Una vegada es van arribar a entre 40 i 45 hores de treball, els motius per a passar a menors temps de treball no son tant poderosos. Les solucions són diferents a cada país.

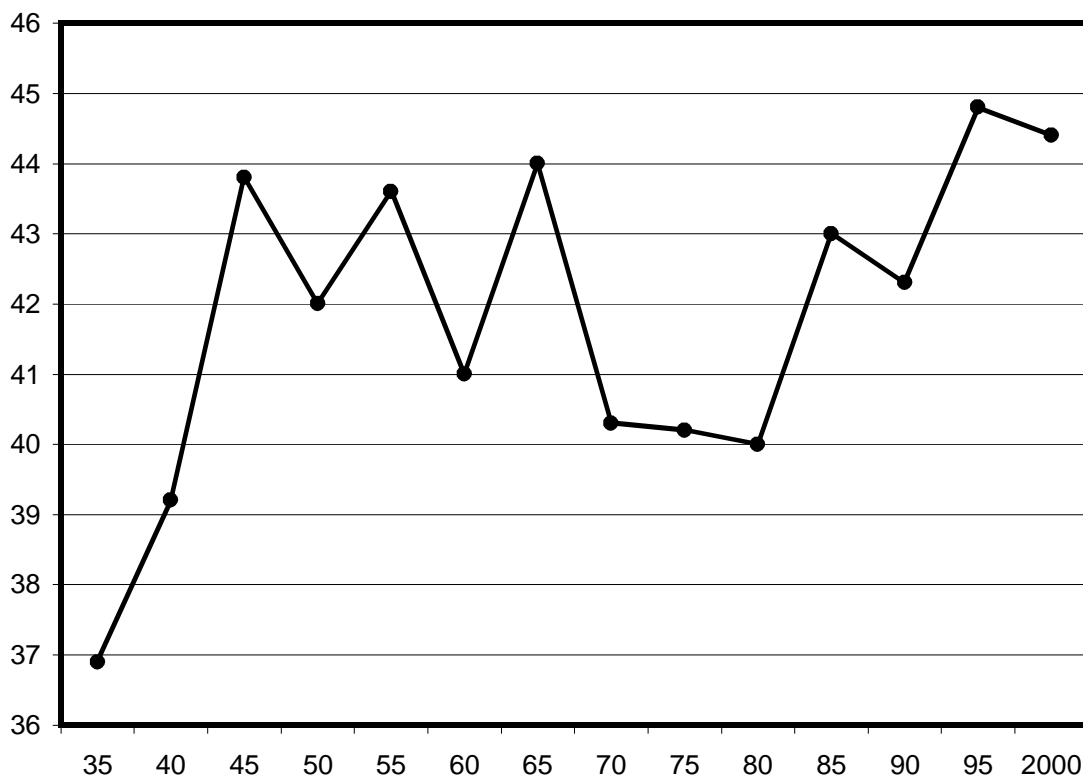
De fet, cada país reté unes característiques pròpies en el seu sistema laboral. En uns mercats globalitzats, però, sí que hi ha tendències generals pel que fa als mètodes de producció. Es generalitzen els mètodes de producció ajustada a la demanda. Aquests mètodes, i una demanda sovint imprevisible, fan necessaris mecanismes de flexibilitat laboral.

Les diferents necessitats de mà d'obra en el temps, s'ajusten amb els següents mecanismes:

- Flexibilitat externa, a través de la contractació temporal i la subcontractació.
- Flexibilitat interna, fent hores extres o amb cessaments parcials o totals de l'activitat.

Als Estats Units la disminució de les hores de treball va dur a l'establiment de torns. El més habitual és treballar dos torns. L'adaptació a increments de la demanda es fa amb hores extra. Les hores setmanals de feina totals s'aproximen a les 45, i les anuals superen les 2.000. Al

gràfic 1 es mostren dades de la indústria de l'automòbil. S'observa un important ús de la flexibilitat amb hores extra. Els excessos de plantilla es poden resoldre amb acomiadaments.



gràfic 1. Hores de feina per setmana a la indústria de l'automòbil de US.¹

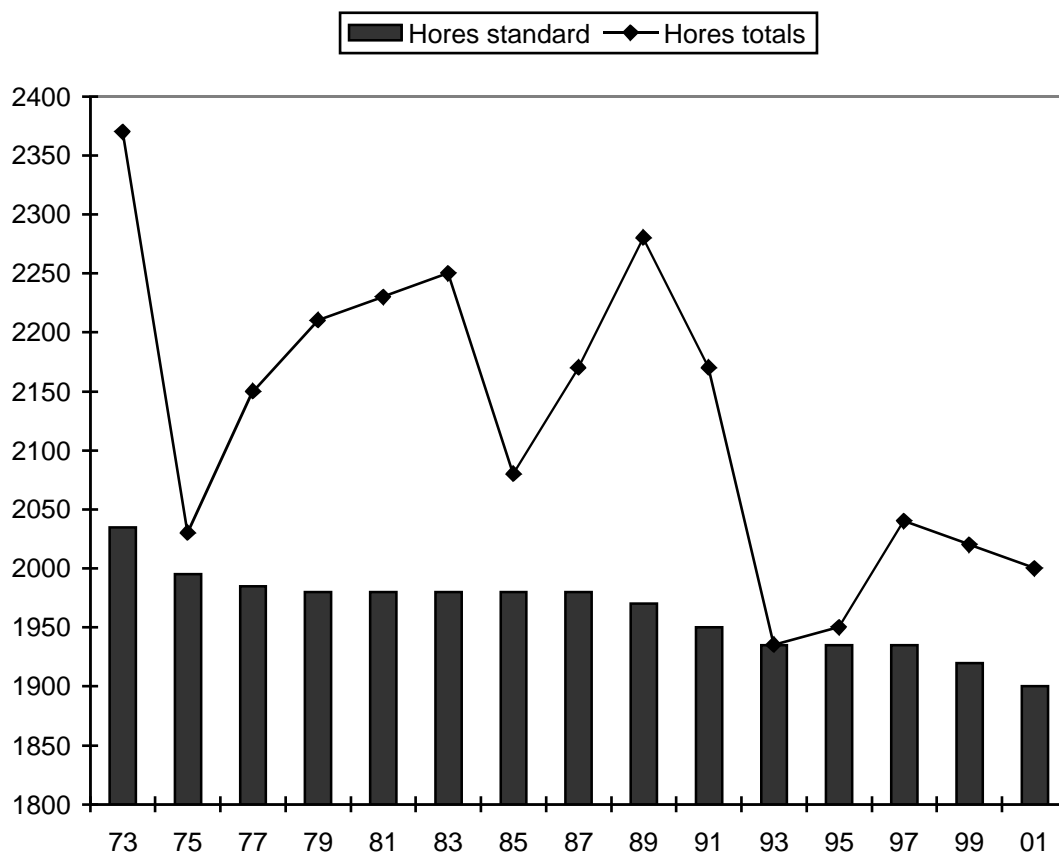
Al Japó no existeixen facilitats per l'acomiadament. En mitja les hores extra no es fan servir més que als Estats Units, tal i com es veu a la taula 1. La flexibilitat, però, no es mesura per la variació que es fa sinó per la que es pot fer. Per la via de les hores extra s'obté a Japó una flexibilitat important. En el gràfic 2 s'aprecia com Toyota s'adapta a la demanda fent ús de les hores extra. A la indústria auxiliar les hores extra poden arribar a 700, i les totals a 2.800.

Any	Japó	US	UK	Alemanya
1.980	2.162 (209)	1.893 (146)	1.883 (125)	1.719 (104)
1.990	2.124 (219)	1.948 (192)	1.953 (187)	1.598 (99)
1.999	1.942 (175)	1.991 (239)	1.902 (151)	1.525 (57)
2.000	1.970 (175)	1.986 (239)	1.902 (151)	-

taula 1. Hores treballades per any totals (extres) a la indústria.²

¹ Font: U.S. Department of Labor & Bureau of Labor Statistics, Employment and Earnings, Annual Edition

²Font: Labor Situation in Japan and Analysis 2004/2005. The Japan Institute for Labour Policy and Training.



gràfic 2. Hores anuals de treball a Toyota.³

A Corea la situació és similar. Amb una base al voltant de les 8 hores diàries de dilluns a divendres, dues hores extres per dia i el treball extra al cap de setmana son corrents. El nivell de sous porta a que la pressió dels treballadors per fer hores extres sigui important.

Al Regne Unit, malgrat que es tracta d'un sistema laboral molt diferent, la situació de les hores extra és semblant. Les empreses planifiquen la producció i els treballadors la despesa tenint en compte les hores extra, de manera que són difícils de combatre pels sindicats.

A l'Europa Continental la situació és ben diferent. Alemanya, França i Espanya han decidit reduccions en les hores de treball amb l'objectiu de repartir la feina. Les hores extra es limiten per a que la mesura sigui efectiva. Aleshores, la adaptació a la demanda s'ha de fer amb contractació de treballadors eventuais o amb tancaments, segons sigui la situació. D'altra banda, l'ús de la capacitat només es pot augmentar amb l'ús de tercers, quarts i fins i tot cinquens torns, poc habituals al països amb menors restriccions al temps de treball.

Aquests mecanismes tenen força inconvenients. Els treballadors eventuais han de ser reclutats i formats. També es produeix una afectació de la vida personal, tant pels treballadors

³ Font: Employment Relations Concerning Working Time Reduction and Flexibility - A Comparative Analysis of Automobile Industry Practices in Five Countries. Seong-Jae Cho, Korea Labor Institute (Korea)

eventuals com pels fix amb torns nocturns o de cap de setmana. Els cessaments d'activitat mantenen un cost i estan limitats legalment. La flexibilitat és limitada.

Per afrontar aquests problemes es fan servir cada cop més torns diferents entre una persona i una altra i modificables segons les necessitats. En concret a França s'han utilitzat per evitar que la reducció del temps de treball a 35 hores setmanals disminueixi el temps d'operació. Com que anualment es compleixen les hores previstes es parla d'anualització.

És a Alemanya, però, on més s'ha progressat en aquest camp. Ja al 1.986, BMW va establir un sistema treball flexible a la seva fàbrica de Regensburg. Posteriorment, es va estendre a tot el grup. Destaquen les noves fàbriques, ja que al ser la contractació nova s'ha pogut aplicar amb més profunditat el mètode. Es tracta de la fàbrica on BMW fabrica el Mini a Oxford i de la nova instal·lació de Leipzig, que ha d'iniciar l'activitat al 2.005. També l'antiga divisió aeronàutica de Daimler Benz, integrada ara a EADS, va desenvolupar aquests mètodes a Bremen i Hamburg.

Les bases del treball flexible aplicat a aquestes experiències són:

- Les hores de feina personal estan separades dels temps operatius de les línies.
- Els temps operatius venen marcats per la demanda.
- Es crea una borsa horària on es fa balanç de les hores de treball que corresponen a cada període i les que efectivament es fan. Quan es fan hores en excés no es genera cap pagament suplementari.

Hi ha una obligatorietat dels treballadors de fer els allargaments de jornada o les jornades suplementàries que calguin, sempre dins d'unes franges fixades. En el cas de Leipzig, el més avançat, es té prioritats d'escollir jornada quan s'han fet abans els pitjors horaris, amb un sistema de punts que valora aquesta prioritats.

El mètode implica incomoditats pels treballadors, però també avantatges. BMW permet, per exemple, que s'arribi a generar un període sabàtic de 6 mesos. L'objectiu principal és, però, aconseguir unes condicions que permetin mantenir la fabricació a Europa sense renunciar a temps de treball limitats i a la feina estable.

Darrerament Volkswagen i Daimler Chrysler a les seves fàbriques europees estan acordant amb els treballadors aquests tipus d'esquemes.

L'APORTACIÓ DES DE L'ENGINYERIA

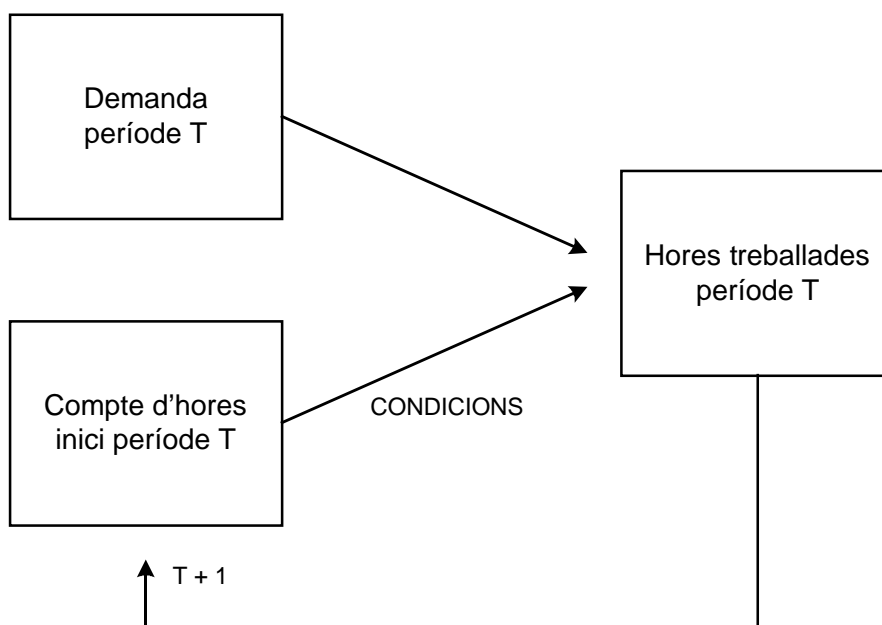
La flexibilitat laboral es pot impulsar des de l'àmbit de les idees. La seva concreció, però, depèn en gran part de la capacitat dels serveis tècnics de cada companyia de trobar les millors solucions. Farà falta la màxima polivalència dels treballadors. Per aconseguir-la cal rotació de llocs i que els llocs exigeixin poca formació i entrenament inicials.

La definició dels torns i la planificació es compliquen i necessiten solucions formals. Hi ha una abundant literatura sobre la aplicació de la Investigació operativa als camps de la planificació de les tripulacions en transport aeri, guàrdies d'hospitals, equips d'emergència i

d'altres. L'aplicació de les 35 hores setmanals ha generat també experiències en l'àmbit industrial. Els problemes de la decisió sobre les hores extra i la contractació de treballadors eventuais també s'han tractat.

En el cas de les borses horàries apareix un element nou. La situació en que queda el saldo d'hores pels diferents treballadors esdevé una nova variable a considerar, que afectarà a totes les fases de la planificació.

La fixació de la plantilla necessària i la de les condicions de la flexibilitat estaran relacionades. La capacitat de cobrir les puntes de demanda dependrà de la combinació de les dues decisions. Les assignacions de tasques tindran un doble efecte : sobre la pròpia tasca i sobre la capacitat futura. El gràfic 3 reflecteix el caràcter dinàmic d'aquestes decisions.



gràfic 3

De la capacitat de resolució d'aquests problemes depèn, en gran part, la viabilitat en cada una de les polítiques que s'han exposat.

CONCLUSIONS

A Europa es vol aconseguir un nivell de competitivitat que permeti la continuïtat de la major part d'activitats que es duen a terme actualment, sense renúncia a avantatges socials que es consideren essencials. Entre aquests avantatges, hi ha les jornades de treball curtes en termes històrics i la estabilitat del lloc de treball. La competitivitat exigeix un cert nivell de flexibilitat i les garanties socials la limiten.

Per fer front simultàniament a aquest conjunt de condicions, s'estan establint fórmules de treball flexible basades en borses horàries. Aquestes fórmules emergents són un model de flexibilitat propi i característic d'Europa. L'aportació des del camp de l'Enginyeria per fer viable aquest tipus de solucions és imprescindible.