

**32**

**REORGANIZACIÓN DEL  
TIEMPO DE TRABAJO  
MEDIDAS Y EFECTOS**

FORMACION

EMPLEO

CUALIFICACIONES

cuadernos  
de trabajo

ELABORADO POR

**CIDEC**

INICIATIVA PROMOVIDA POR EL

**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE  
SEGURANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,  
TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

# 32

## REORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO MEDIDAS Y EFECTOS

COLECCIÓN: CUADERNOS DE TRABAJO  
-FORMACIÓN, EMPLEO, CUALIFICACIONES-

INICIATIVA PROMOVIDA POR EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,  
TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. GOBIERNO VASCO

NÚMEROS PUBLICADOS

1. EDUCACIÓN Y TRABAJO PRODUCTIVO
2. CAMBIO TECNOLÓGICO Y REPERCUSIONES EN EL EMPLEO
3. PREVER Y FORMAR
4. ANÁLISIS PREVISIONAL DE LOS EMPLEOS DEL COMERCIO MINORISTA EN DONOSTIA
5. EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN CONTINUA PARA DIRIGENTES DE PYMES
6. LAS CUALIFICACIONES PROFESIONALES ANTE EL MERCADO ÚNICO
7. LAS MUJERES Y EL MERCADO DE TRABAJO EUROPEO
8. PARO DE LARGA DURACIÓN EN EUROPA: ESTRATEGIAS Y ACCIONES
9. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN FORMACIÓN CONTINUA
10. FORMACIÓN DE FORMADORES: RETOS Y AVANCES
11. GUÍA 1 FORMACIÓN PARA LA PYME: COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LOS FORMADORES Y ORGANIZADORES DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS
12. NUEVO CONTEXTO SOCIOECONÓMICO Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL
13. CRECIMIENTO, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO. ESTRATEGIAS EN LA UNIÓN EUROPEA. RETOS Y PERSPECTIVAS PARA EL PAÍS VASCO
14. MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y EMPLEO
15. GUÍA 2 FORMACIÓN PARA LA CREACIÓN DE PYMES. COMPETENCIAS DE LOS FORMADORES PARA PROMOVER EL ESPÍRITU E INICIATIVA EMPRESARIAL Y LOS PROYECTOS DE CREACIÓN DE EMPRESA
16. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS DEL TERCIARIO DE OFICINA
17. ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEOS DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA
18. FLEXIBILIDAD Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO
19. NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO
20. LA FORMACIÓN EN CENTROS DE TRABAJO
21. LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN
22. TELETRABAJO. IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
23. ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO PROFESIONAL
24. PERFILES Y COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN
25. LOS JUEGOS DE SIMULACIÓN, UNA HERRAMIENTA PARA LA FORMACIÓN
26. INSERCIÓN A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN. INSTRUMENTOS PARA INNOVAR LOS PROCESOS DE FORMACIÓN-INSERCIÓN
27. COMPETENCIAS PROFESIONALES. ENFOQUES Y MODELOS A DEBATE
28. ORGANIZACIÓN Y DISEÑO DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN
29. ESTRATEGIAS REGIONALES Y TERRITORIALES. EL PAPEL DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO
30. VALORIZAR EL CAPITAL HUMANO: RETO CLAVE PARA LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO
31. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL

NÚMERO 32

*TÍTULO:* REORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO. MEDIDAS Y EFECTOS

CIDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales

DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Avenida de la Libertad 17-19 Telf: 943 42 52 57 Fax: 943 42 93 31 • E-mail.: info@cidec.net

D.P. 20004

Impresión: Michelena Artes Gráficas S.L.

D.L.: SS-104-91

I.S.S.N.: 1135-0989

P.V.P.: 2.000 ptas.

**REORGANIZACIÓN  
DEL TIEMPO DE TRABAJO  
MEDIDAS Y EFECTOS**

# ÍNDICE

	Pág.
HITZAURREA/PREFACIO .....	7
PRESENTACIÓN .....	9
<b>1. FLEXIBILIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS .....</b>	<b>11</b>
1.1. Nuevas estructuras y organización del trabajo .....	12
1.1.1. Estructuras organizativas .....	15
1.1.2. Formulación operativa .....	16
1.1.3. Cultura corporativa .....	16
1.1.4. Gestión de la calidad .....	17
1.1.5. Inversión en educación y formación .....	18
1.1.6. Medición del rendimiento .....	18
1.1.7. Mecanismos de incentivación .....	19
1.2. Efectos del cambio en los recursos humanos .....	20
1.3. Medidas de flexibilización y reorganización del tiempo de trabajo .....	23
<b>2. EFECTOS DE LA REORGANIZACIÓN/REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO .....</b>	<b>27</b>
2.1. Productividad .....	28
2.1.1. Productividad y reducción del tiempo de trabajo .....	30
2.2. Generación de empleo .....	32
2.2.1. Generación de empleo y reducción del tiempo de trabajo .....	33
2.3. Mejora de la calidad de vida .....	42
2.3.1. Calidad de vida y reducción del tiempo de trabajo .....	42
2.4. Modalidades de reorganización del tiempo de trabajo y efectos .....	43
Apéndice: Estudio de casos .....	47
<b>3. REORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA ..</b>	<b>54</b>
3.1. Definición del proceso .....	58
3.2. Algunos elementos clave en el diagnóstico .....	58
3.2.1. La actividad productiva .....	59
3.2.2. Las condiciones de trabajo .....	62
3.2.3. La organización .....	69
3.3. Pistas para la implementación de nuevas fórmulas de gestión del tiempo de trabajo .....	69
<b>4. EVOLUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y PERSPECTIVAS DE SU REDUCCIÓN     EN NUESTRO ENTORNO .....</b>	<b>73</b>
4.1. Evolución del tiempo de trabajo .....	74
4.2. Avances hacia la reducción y reorganización del tiempo de trabajo en las Comunidades Autónomas .....	77
4.2.1. Situación actual del proceso de negociación .....	78
4.2.2. Reorganización del tiempo de trabajo .....	79

4.2.3. Reducción del tiempo de trabajo en el sector público	80
4.2.4. Reducción del tiempo de trabajo en el sector privado	80
4.2.5. Conclusiones	84
4.3. La reducción de la jornada laboral en el País Vasco	84
4.3.1. Sector público	86
4.3.2. Sector privado	88
<b>APÉNDICE:</b>	
a) Acuerdo de la Mesa General de Negociación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi sobre la jornada de 35 horas y medidas en relación al empleo	90
b) Acuerdo Institucional-Sindical regulador de las condiciones de empleo del personal de la Administración Local y Foral de Euskadi para los ejercicios de 2000 y 2001	94
<b>5. FRANCIA: DESARROLLO Y EFECTOS DE UNA LEGISLACIÓN DE REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO A NIVEL NACIONAL</b>	<b>98</b>
5.1. Implantación de la jornada de 35 horas en Francia	99
5.2. El contenido de la ley francesa	100
5.3. Balance y resultados de la aplicación de los acuerdos	106
5.4. Aspectos básicos de la implementación de la ley	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>125</b>

## HITZAURREA

Errealitate ekonomiko-soziala etengabe aldatzen ari dela eta azken urteotan aldaketa horien dinamikak zorabioa ematen duela inork ez ditu zalantzan jartzen. Hala, azken hamarkadako globalizazioak eta teknologiaren garapenak berebiziko garrantzia hartu dute, aurreko urtetakoa baino askoz ere handiagoa. Aurrean esandakoaren eredu ugari aurki dezakegu jarduera-sektore guztietan, eta gainera oso nabarmenak dira bere eraginak herritar guztiengan.

Zentzu horretan eta atze-oihala bailitzan, Euskal Herriko enpresek eta horietako giza baliabideek, jarrera eta ikuspegi heterogeneoetatik begira, gutxi-asko jarrera pragmatiko eta posibilistetatik begira, alegia, bi erronka dituzte aurrez aurre: bata, malgutasuna/egoera berrira doitu beharra, bestea lehiakortasuna-produktibitatea areagotu beharra; biak ezinbestekoak, biak baitira beren iraunkortasuna eta garapena bermatzeko funtsezko elementuak.

Giro horretan kokatu behar dira lanaldiaren kudeaketa eta antolaketari buruz eratu diren ekimenak. Baina horiek garapen ekonomiko, aurrerakuntza eta gizartearen kohesioarekin zerikusi duten beste gai esanguratsu batzuei estu-estu lotuta datoz, hala nola: enpresa-kultura berria diseinatzea, lan-antolaketa berriak asmatzea, enplegua sortzeko aukera berriak ikertzea, langabezi tasa murriztea eta langileen bizi kalitatea areagotzea.

Hala, gure Autonomia Erkidegoak, Administrazioaren laguntzaz, gai honi buruz aitzindaritzat jo dezakegun jarrera aktiboa erakutsi du eta erakusten ari da gaur egunean ere. Arlo ekonomikoaren atal guztietara hedatu diren lanaldiaren kudeaketa-antolaketari buruzko hausnarketa eta eztabaidek, esperientzia berriak sustatzeaz gain,

## PREFACIO

Nadie pone en duda que la realidad económico-social está en continua transformación y que la dinámica de los cambios experimentados en los últimos años ha adquirido un ritmo vertiginoso. Así, se asigna a la globalización y al desarrollo tecnológico de la última década una incidencia relevante y muy superior a la de años precedentes. Los ejemplos que ilustran este hecho son abundantes, se encuentran en todos los sectores de actividad y afectan a la población en su conjunto.

En este sentido y como telón de fondo las empresas del País Vasco y sus equipos humanos se han planteado y vienen haciendo frente, desde posiciones y concepciones heterogéneas más o menos pragmáticas y posibilistas, a dos retos clave; la flexibilización/adaptación al nuevo contexto y el aumento de su competitividad-productividad, en tanto elementos centrales facilitadores de su permanencia y desarrollo.

En este marco se encuadran las iniciativas adoptadas sobre la gestión y reorganización del tiempo de trabajo, íntimamente asociadas a cuestiones de gran significado en su doble vertiente que atienden tanto al desarrollo económico como al progreso y la cohesión social, tales como; diseño de una nueva cultura de empresa, nuevas formas de organización del trabajo, nuevas oportunidades de generación de empleo y reducción de la tasa de paro, aumento de la calidad de vida de los/las trabajadores/as, etc.

Así nuestra Comunidad Autónoma, bajo el impulso de la Administración, ha tenido y tiene en la actualidad una posición proactiva pionera al respecto. El impulso y extensión de la reflexión y el debate abierto a todas las partes en torno a la gestión-reorganización del tiempo de trabajo, ha tenido la virtualidad de propiciar nuevas experiencias con la

esperientzia horiek beste leku batzuetara eramateko moduko praktikak lortu dituzte. Gainera irismen eta adierazpen handiko hitzarmenak egin dira, denak segimendu zorrotzera loturik: *Erabakia, Euskal Autonomia erkidegoko Administrazioako Negoziazio Mahai Nagusiarena, enpleguari begirako neurriei eta 35 orduko lanaldiari buruzkoa eta Instituzio eta sindikatuen arteko akordioa, 2000 eta 2001 ekitaldietan Udal eta Foru Administrazioetako pertsonalaren lan baldintzak arautzeko.*

Arestian, ozta-ozta baino ez bada ere, aipatu ditugun arazoak kontuan izanik, Lan Koaderno honetan elementu teoriko eta praktikoa eskainiko ditugu, batez ere lanaldiaren antolaketan eragina duten faktoreak, enpresetan erabiliko diren ereduak eta ireki diren ikuspegi berriak identifikatzeko. Horretarako guztirako, oinarrizkotzat joko dira Europa osoan garatu diren esperientziak, eta horietan arreta berezia emango zaio, oso garrantzitsua izan delako, Frantziako esperientziari.

Gure asmoa, beraz, lanaldiaren kudeaketa-antolaketa berria gauzatzeko prozesuan elkartzen diren dimentsio guztien ezagupena aberastuko duten elementuak ekartzea baino ez da, betiere kontuan izanik premiazkoa dela esperientzia hori lehenbailehen eskuz aldatzea eta beste enpresa eta kolektibo batzuetara hedatzea.

Vitoria-Gasteiz, 2000ko Urria

**Jesús MONREAL ZIA**

**Eusko Jaurlaritzako Justizi, Lan eta  
Gizarte Segurantzarako Sailaren  
Enplegu eta Prestakuntza Zuzendaria**

obtención de buenas prácticas transferibles. Además se han formalizado acuerdos de amplio alcance y gran significado, a los que se dedica un seguimiento permanente: el *Acuerdo de la Mesa General de Negociación de la Comunidad Autónoma de Euskadi sobre la jornada de 35 horas y medidas en relación al empleo* y el *Acuerdo institucional-sindical regulador de las condiciones de empleo del personal de la Administración Local y Foral de Euskadi para los ejercicios 2000 y 2001.*

Atendiendo a las cuestiones precedentes, apenas esbozadas, el presente Cuaderno de Trabajo se destina a aportar nuevos elementos teóricos y prácticos; atendiendo principalmente a la identificación de los factores que afectan a la reorganización del tiempo de trabajo, los modelos de aplicación en la empresa y las perspectivas abiertas tomando como base las experiencias desarrolladas en el ámbito europeo con una atención especial, por su relevancia, a la experiencia francesa.

La intención que nos mueve a ello no es otra que la de aportar elementos que enriquezcan el conocimiento de las distintas dimensiones que vienen a confluír en el proceso de formulación de una nueva gestión-reorganización del tiempo de trabajo, teniendo en cuenta además la necesidad de su transferencia y extensión progresiva a otras empresas y colectivos.

Vitoria-Gasteiz, Octubre de 2000

**Jesús MONREAL ZIA**

**Director de Empleo y Formación del  
Departamento de Justicia, Trabajo  
y Seguridad Social del Gobierno Vasco**

## **PRESENTACIÓN**

*El presente Cuaderno de Trabajo tiene como antecedente el dedicado a “Flexibilidad y Distribución del Trabajo” (nº 18) en el cual se abordaron el concepto, dimensiones y cambios que comporta la flexibilización en las empresas. Dicho Cuaderno incluía referencias concretas sobre la gestión del tiempo de trabajo en tanto formulación renovada de distintos aspectos: trabajo a tiempo parcial, anualización del tiempo de trabajo, horas extraordinarias...Dando así mismo cabida a las cuestiones que en ese año 1995 centraban la atención de los debates y algunas de las primeras experiencias llevadas a cabo en la Comunidad Autónoma del País Vasco en este campo.*

*El tiempo transcurrido puede decirse que ha jugado a favor, en el sentido que ha permitido profundizar en esta problemática a partir de los numerosos estudios y experiencias prácticas de reorganización y reducción del tiempo de trabajo llevadas a cabo en estos últimos años.*

*El seguimiento permanente que sobre este tema se viene llevando a cabo desde CIDEC y nuestra intervención en proyectos concretos para la implementación efectiva de acuerdos sobre 35 horas en el ámbito de la Administración, nos llevan a presentar, en esta ocasión, los principales elementos de análisis que intervienen en la reorganización-reducción del tiempo de trabajo y efectos que se le atribuyen respecto a la generación de empleo, aumento de la productividad de los recursos humanos y de la competitividad de las empresas públicas y privadas, o la mejora de las condiciones de trabajo y por extensión de la calidad de vida de la población en su conjunto.*

*En esta línea, el presente Cuaderno de Trabajo se destina -como el resto de la Colección- a compartir y diseminar el conocimiento existente y ha quedado estructurado en cinco grandes capítulos.*

*Los dos primeros dedicados al examen de las nuevas estructuras y formas de organización del trabajo, y la multiplicidad de factores que interactúan entre sí y se derivan de su diseño específico: productividad, generación de empleo, medición del rendimiento, sistemas de retribución, condiciones de vida y de trabajo, etc.*

*El tercero, en términos más prácticos, se focaliza en la empresa, con aproximaciones específicas sobre los efectos diversos e impactos que encierran las nuevas formulas de gestión-distribución-reducción del tiempo de trabajo.*

*El cuarto, ofrece una recapitulación y principales hitos en la evolución del tiempo de trabajo y las perspectivas de su reducción tanto en nuestra Comunidad como en su entorno más próximo el resto de Comunidades Autónomas.*

*El quinto y último capítulo se dedica a presentar la experiencia francesa, como primer país que ha llegado a aplicar una legislación sobre el tiempo de trabajo mediante la cual se establece de forma universal, con la implementación de incentivos, la jornada máxima de 35 horas semanales. Sin entrar en juicios valorativos de la misma, es obvio que se ha constituido en el referente de todos los países comunitarios. Se trata pues de una experiencia que, independientemente de los resultados alcanzados, efectos e impactos atribuibles a la misma, no conviene pasar por alto.*

***Donostia-San Sebastián, Octubre de 2000***

***Juan José DE ANDRÉS GILS***

***Presidente de CIDEC***

*1. Flexibilización  
de las estructuras organizativas*

# 1. Flexibilización de las estructuras organizativas

**L**as organizaciones están abocadas a emprender procesos de cambio que requieren, cada vez más, de estructuras flexibles, capaces de adaptarse a la continua evolución que registran los contextos en los cuales las organizaciones operan.

Este hecho se halla en la base de una nueva concepción y diseño de las estructuras organizativas y sistemas de gestión, donde los tiempos de trabajo entran a formar parte en su rediseño y, paralelamente, se constituye en un elemento significativo del proceso de cambio. Atendiendo a este aspecto, el presente capítulo ofrece, en primer lugar, una panorámica de los parámetros de referencia y principales áreas que se ven afectadas por el cambio en las estructuras organizativas de las empresas. El segundo apartado aborda el sentido que, en este marco, adquiere la reorganización y gestión de los tiempos de trabajo atendiendo a formulaciones diversas, susceptibles de implementación en el marco de una mejora progresiva en la forma de gestionar las empresas. Por último, desde una óptica legislativa, se presentan las principales medidas adoptadas en relación a la flexibilización de los tiempos de trabajo en el ámbito europeo.

## 1.1. NUEVAS ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El recurso a estilos y estructuras organizativas especialmente diseñadas para desarrollar la capacidad, creatividad y compromiso de los recursos humanos se viene produciendo desde hace años. Lo que permite hablar de cambio en las estructuras y nuevas formas de organización del trabajo es su progresiva implantación en un número significativo de empresas, inicialmente localizadas en Japón y, hoy en día, en la práctica totalidad de los países desarrollados.

Aunque muchas de estas empresas se engloban en el sector industrial, especialmente en actividades expuestas en mayor grado a la competencia internacional, en la actualidad el cambio organizacional tiene lugar en empresas de todo tipo, grandes o pequeñas, privadas o públicas, pertenecientes a cualquier sector y tipo de actividad.

**Las organizaciones están abocadas a emprender procesos de cambio que requieren cada vez más de estructuras "flexibles", capaces de adaptarse a la evolución continua que registran los contextos en los que las mismas operan.**

Los cambios en las estructuras organizativas y sistemas de gestión vienen provocados, en buena medida, por aquellos elementos que deciden actualmente las fuentes de ventaja competitiva de las empresas. Así, las empresas diseñan sus estrategias de desarrollo atendiendo principalmente a los denominados “factores blandos” (competencias básicas y transversales) e “intangibles” (capital intelectual), pasando a ocupar un segundo plano los factores llamados “duros” (recursos físicos o financieros, economías de escala...), más fácilmente alcanzables.

Las nuevas formas de organización del trabajo han dejado de obedecer exclusivamente al criterio –o a la necesidad– de reducir costes. En contrapartida, las empresas de futuro deben formular normalmente un amplio abanico de estrategias para hacer frente a la competencia y poder desarrollarse. Las nuevas estructuras y formas de organización del trabajo se constituyen en herramientas que permiten aplicar dichas estrategias. Bajo el amplio concepto de “reingeniería” se está flexibilizando y produciendo una transformación profunda de las empresas, atendiendo a los siguientes parámetros:

- **Mejora de la capacidad de innovación y desarrollo.** A través, por ejemplo, de la consecución de ciclos de I+D más cortos y la ampliación de la gama de productos y servicios.

*Una investigación llevada a cabo en Finlandia, sobre una muestra de 2.100 establecimientos obtuvo los siguientes resultados: las empresas consideradas como tradicionales (80% del total) sólo habían introducido nuevos productos en los últimos tres años en un 3% de los casos, mientras que en las empresas caracterizadas como flexibles (20% del total) se habían producido innovaciones en los productos en un 37% de los casos.*

- **Mejora de la eficacia productiva-operativa:** reducción de los ciclos de producción, una relación más estrecha con los proveedores, reducción de costes de almacenamiento, supresión de stocks...

*Un estudio realizado en Suecia, en 700 establecimientos del sector privado, identificó significativas diferencias entre los niveles de productividad alcanzados por las “organizaciones flexibles”. Por ejemplo, el uso extensivo de la formación continua y la delegación de tareas tenían su reflejo en el nivel de productividad; con niveles de incremento de entre el 20 y el 60%. La misma correlación positiva quedó registrada en un estudio realizado en Francia, en el cual se recogían un total de 7.000 empresas industriales.*

**Las nuevas formas de organización del trabajo han dejado de obedecer exclusivamente al criterio o la necesidad de reducir costes. En contrapartida, las empresas de futuro deben formular normalmente un amplio abanico de estrategias para hacer frente a la competencia y poder desarrollarse.**

- **Mejora en la respuesta a los clientes y elevación de los niveles y calidad del servicio** prestado incluido el sector público: mejorar los niveles de servicio que se ofrecen al tiempo que se contienen los costes conlleva mayor contacto con los clientes, cambio en las actitudes del personal, trato preferencial, respuestas rápidas a los requerimientos de la clientela, etc.
- **Adopción de estrategias de gestión de la calidad.** El desarrollo de políticas y procedimientos formalizados de calidad conlleva la adopción de una cultura de calidad en el conjunto de la empresa.
- **Optimización de los beneficios de las inversiones en nuevas tecnologías,** mejorando la permanencia en el mercado de nuevos productos, adaptando las tecnologías a las necesidades productivas y mejorando los niveles de cualificación para su uso adecuado.

*El MIT (Instituto Tecnológico de Massachussets) realizó un estudio sobre la industria del automóvil que cubrió más del 50% de la producción mundial, incluyendo a los principales productores en Europa, Japón y los Estados Unidos. Las visitas de estudio realizadas durante la investigación demostraron que las empresas japonesas superaban a las europeas y estadounidenses en todas las facetas del desarrollo de nuevos productos.*

*Así, las necesidades de mano de obra de las empresas japonesas eran inferiores en un 40% respecto a las americanas, invertían un 20% menos de tiempo en el desarrollo de nuevos modelos y, una vez iniciada la producción de estos nuevos modelos, el tiempo requerido para que las plantas de montaje alcanzaran los niveles de productividad normal era un 65% inferior.*

*Entre las conclusiones del estudio se señaló que la principal razón de estas diferencias estribaba en la utilización por parte de las empresas japonesas de nuevas formas de organización del trabajo tales como los equipos multifuncionales, el desarrollo simultáneo, el diseño para la fabricación o la cooperación con los proveedores.*

En el desarrollo de nuevos modelos organizacionales cada vez más empresas están “deconstruyendo” sus estructuras, **achatando las tradicionales organizaciones piramidales y transfiriendo más y más**

Cada vez más empresas están “deconstruyendo” sus estructuras, achatando las tradicionales organizaciones piramidales y transfiriendo más y más responsabilidades y capacidad de decisión a redes de equipos y trabajadores/as dotados de una mayor autonomía

**responsabilidades y capacidad de decisión a redes de equipos y trabajadores/as dotados de una mayor autonomía, eliminando cuadros medios mediante la compresión de tareas y empleos en un solo proceso y utilizando las nuevas tecnologías para realizar y coordinar una variedad de funciones, antes dispersas entre muchas personas, departamentos y puntos geográficos. La reingeniería y las nuevas tecnologías, en este sentido, son convergentes.**

Se predice que la reingeniería tendrá un impacto masivo sobre el empleo en las próximas décadas y que todavía están por explotar todas las ventajas de productividad potenciales de esta primera ola de reingeniería. Es decir, que aún se pueden comprimir procesos y estructuras de forma significativa.

Desde esta perspectiva, se señalan habitualmente dos factores clave en relación a los recursos humanos. En primer lugar, su “**elevada confianza**” y su “**alto nivel de cualificación**”, necesarios para que se produzca el cambio. En segundo, una significativa “**participación**” decisional de los/as trabajadores/as. Esta participación, junto con el enriquecimiento de las tareas, se consideran las bases para aplicar con éxito nuevas estructuras y nuevas formas de organización y gestión del trabajo y, en consecuencia, del tiempo invertido en el mismo.

Aunque no existe un modelo único para llevar a cabo el cambio organizacional, dado que cada empresa debe adoptar las estructuras y fórmulas que mejor se adecúen a su estrategia, atendiendo a sus principales déficit y sus fuentes de ventaja competitiva. Diversos estudios identifican siete vertientes principales en el proceso de reingeniería y cambio organizacional:

## **El Cambio Organizacional**

### **1. Estructuras organizativas:**

- Unidades de negocio orientadas al mercado y al proceso
- Equipos de trabajo semi-autónomos

### **2. Formulación operativa**

- Flexibilización del tiempo de trabajo
- Multifuncionalidad y pluricualificación de los recursos humanos

### **3. Cultura corporativa:**

- Centrada en la atención a las personas, los clientes, el servicio y la calidad

**Una significativa participación decisional de los/as trabajadores/as , junto con el enriquecimiento de las tareas, se consideran las bases para aplicar con éxito nuevas estructuras y formas de organización y gestión del trabajo y, en consecuencia, del tiempo invertido en el mismo**

#### 4. Gestión de la calidad:

- Centrada en programas de gestión de la calidad

#### 5. Inversión en educación y formación:

- Implicación de un mayor número de empleos en los programas formativos
- Programas de desarrollo y fortalecimiento de las competencias transversales, personales y sociales

#### 6. Medición del rendimiento:

- Introducción de indicadores no financieros, y objetivos por equipos e individuos

#### 7. Mecanismos de incentivación:

- Reparto de beneficios, sistemas de “bonus”, “stock-options”...

### 1.1.1. Estructuras organizativas

El establecimiento de nuevas estructuras organizativas se concreta, generalmente, en algunas de las siguientes intervenciones:

- **Creación de unidades de negocio o divisiones orientadas al mercado y a los procesos:** se identifica una tendencia hacia la superación de estructuras que sólo atienden a la función producción.
- **Establecimiento de equipos de trabajo semi-autónomos:** introducción del trabajo en equipo incorporando, en la mayoría de los casos, elevados niveles de autonomía en relación con la consecución de objetivos, la adopción de decisiones operativas y la pluricualificación.
- **Reducción del número de funciones.** Otro de los cambios experimentados por las empresas consiste en la reducción del número de funciones y la transferencia del conocimiento/experiencia adquirida a los equipos, con el fin de reforzar el enfoque hacia la consecución de los objetivos empresariales.
- **Reducción de niveles de gestión:** las estructuras muy jerarquizadas tienden a ser eliminadas, siendo reemplazadas por organizaciones más planas. Este cambio implica un nuevo papel de los directivos, cuyas funciones dejan de ser las de regulación y control para centrarse en la dirección sistémica y estratégica.

El establecimiento de nuevas estructuras organizativas conlleva habitualmente la creación de unidades de negocio o divisiones, el establecimiento de equipos de trabajo semi-autónomos, la reducción del número de funciones o la reducción de niveles de gestión

### 1.1.2. Formulación operativa

Los cambios en las estructuras organizativas, vienen acompañados de nuevas formulaciones operativas cuya naturaleza precisa varía en cada caso, si bien en la mayoría se contemplan dos nuevos aspectos:

- **Horarios laborales más flexibles.** Se introducen formas de modulación horaria: anualización del tiempo de trabajo, trabajo en turnos, etc, con la intención principal de cubrir las fluctuaciones que registra la actividad, manteniendo o aumentando la competitividad de la empresa.
- **Pluricualificación y rotación en los puestos:** en muchas compañías se han eliminado las tradicionales fronteras entre categorías profesionales y se fomenta la elevación generalizada de las cualificaciones del personal y la rotación por distintos puestos de trabajo. Esta flexibilidad introduce un mayor margen de maniobra y un aprovechamiento eficaz de los recursos humanos disponibles.

### 1.1.3. Cultura corporativa

Aunque la naturaleza de estos cambios obedece, en gran medida, al tamaño, el carácter y la historia de cada empresa, cabe señalar algunos parámetros de referencia comunes :

- **Clara orientación hacia las personas,** fomentando la participación activa de todo el personal y en todos sus niveles. Se procura igualmente encauzar su creatividad estableciendo procesos de comunicación y consulta apropiados y reforzando el desarrollo profesional individual.
- **Enfoque centrado en los clientes, el servicio y la calidad.** Con frecuencia este cambio supera el mero establecimiento formal de políticas y procedimientos, llegando a integrar esta perspectiva en los valores guía de la empresa.

### 1.1.4. Gestión de la calidad

Las nuevas formas de organización conllevan nuevas prácticas empresariales. Entre ellas se destaca, por su relativamente rápida asimilación por las empresas, la gestión de la calidad y la mejora continua:

- **Programas de gestión de la calidad:** muchas compañías han introducido programas de Gestión de la Calidad Total, políticas y procedimientos de calidad. etc., avaladas, en ocasiones con certificaciones formales, como las ISO 9000 y otras.
- **Programas de mejora continua** que implican a todas las personas de la empresa en una búsqueda permanente de

Los cambios en las estructuras organizativas, vienen acompañados de nuevas formulaciones operativas cuya naturaleza precisa varía en cada caso, si bien en la mayoría se contemplan dos nuevos aspectos: horarios laborales más flexibles y pluricualificación y rotación de los recursos humanos

pequeñas mejoras en su trabajo diario, facilitando la creatividad y la resolución de problemas desde la base. Estos programas conllevan, generalmente, cambios en la cultura organizacional de las empresas.

### 1.1.5. Inversión en educación y formación

Algunas empresas han introducido como práctica habitual la educación y formación de sus empleos, con el recurso permanente a la formación continua, procurando:

- **Una mayor participación en programas de enseñanza y formación.** Empieza a imponerse la idea de que todos los empleos deben participar en una amplia gama de acciones formativas, abandonando las políticas restrictivas centradas en los empleos más cualificados y en el personal directivo.
- **Un cambio de enfoque estratégico.** Durante mucho tiempo, las acciones formativas se centraban en la adquisición de competencias profesionales requeridas por el puesto de trabajo. Actualmente, en muchas compañías, los programas formativos procuran la adquisición de competencias en sentido amplio para facilitar la pluricualificación y rotación del personal. Además, comienza a privilegiarse el desarrollo de las competencias transversales: resolución de problemas, trabajo en equipo, autonomía, etc.

Las empresas comienzan, pues, a introducir planes de formación que estructuran el desarrollo de las competencias profesionales individuales en sentido amplio. La formación “*ad hoc*” o “en y para el puesto de trabajo” está siendo sustituida por un nuevo enfoque que permite a los/as trabajadores/as participar en la determinación de sus necesidades formativas específicas, incluso en aquellas ajenas al puesto de trabajo que ocupan.

### 1.1.6. Medición del rendimiento

Los cambios organizacionales se han visto acompañados, en muchos casos, con nuevas formas de medición del rendimiento, tanto para el conjunto de la organización como a nivel individualizado, lo que tiene su más claro reflejo en la forma en que las personas se comportan y actúan en la empresa. Las principales características de este nuevo enfoque pueden resumirse de la siguiente manera:

- La utilización de instrumentos –financieros y no financieros– de medición del rendimiento, centrandolo la atención en el recurso “conocimiento” y en la medición de los factores que afectan a los resultados empresariales en la actualidad y cara al futuro.

Las empresas comienzan a introducir planes de formación que estructuran el desarrollo de las competencias profesionales individuales en sentido amplio. La formación “ad hoc” o “en y para el puesto de trabajo” está siendo sustituida por un nuevo enfoque, que permite a los/as trabajadores/as participar en la determinación de sus necesidades formativas específicas

Ello implica el uso de indicadores no financieros, como el nivel de satisfacción de los clientes, la eficiencia de los procesos y el aprendizaje individual y organizacional.

- **El establecimiento de objetivos por equipos e individuos.** Tradicionalmente se han establecido objetivos para directivos y cargos, por un lado, y para la organización en su conjunto, por otro. Actualmente se pasa a fijar objetivos individuales y por equipos, articulando un sistema en “cascada” que relaciona estos objetivos con los asignados a la empresa.
- **Sistemas de información más abiertos.** En muchas organizaciones, la información crítica –por ejemplo, resultados que alcanza la empresa– queda confinada al personal directivo. En la actualidad, se tiende a hacer que la información fluya por toda la empresa, estableciendo canales de emisión y de captación de información, regulares y transparentes. Ello permite al personal, en todos los niveles, conocer la situación de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y el establecimiento de correspondencias entre los resultados individuales y los resultados empresariales.
- **La utilización de nuevas fuentes de información.** Muchas empresas se han centrado en la utilización de la información procedente de fuentes internas como la base principal para la medición de resultados y toma de decisiones. Actualmente, se complementan estas fuentes con otras externas: investigación de mercados, resultados de la competencia, benchmarking, análisis de información directamente proporcionada por los clientes...
- **Cambios en los métodos de valoración individuales:** aunque las valoraciones del personal ha venido siendo utilizadas tradicionalmente por muchas empresas, se empiezan a emplear indicadores específicos de rendimiento que utilizan nuevos parámetros e instrumentos. Por ejemplo, las evaluaciones horizontales realizadas por otros/as trabajadores/as, que enfatizan en mayor medida el desarrollo a más largo plazo.

Los cambios organizacionales se han visto acompañados, en muchos casos, con nuevas formas de medición del rendimiento, tanto para el conjunto de la organización, como a nivel individualizado, lo que tiene su más claro reflejo en la forma en que las personas se comportan y actúan en la empresa

### 1.1.7. Mecanismos de incentivación

Todas estas modificaciones en la organización del trabajo se ven frecuentemente acompañadas de nuevas fórmulas de remuneración, fórmulas que, dentro de la diversidad de los enfoques que las sustentan, presentan con frecuencia dos aspectos comunes:

- **Un mayor énfasis en el rendimiento.** Los sistemas tradicionales de remuneración se han basado habitualmente en los niveles de antigüedad o en las escalas de remuneración según categoría profesional. Actualmente se tiende a otorgar una mayor importancia a los resultados individuales alcanzados.
- **Mayor utilización de sistemas de participación** en los beneficios empresariales, participación accionarial, bonos... Se superan así sistemas anteriores, que tendían a remunerar a la mayoría de los trabajadores de forma fija, sin tener en cuenta los resultados de la empresa.

### ***Flexibilización y efectos***

*Como ocurre con todo cambio, se ha planteado la cuestión de si las nuevas modalidades de organización flexible son realmente eficaces o sólo una nueva moda de entre las muchas que surgen y se desarrollan en el marco de la teoría organizacional. Para tratar de medir su eficacia, se han llevado a cabo diversos estudios, cuyos resultados pueden verse oscurecidos por un factor principal: la dificultad de conocer las razones por las cuales las empresas cambian su estructura organizativa: el cambio se puede derivar tanto de una situación negativa, ante la cual se adoptan estas medidas de forma defensiva y que pueden generar unos resultados negativos relacionados en lo fundamental con la situación de partida, como de una positiva (por ejemplo, empresas cuyo personal detenta un alto nivel de cualificación), en cuyo caso presentan una mayor predisposición al éxito.*

*A pesar de estas dificultades, diversos análisis (Perspectivas de la OCDE), centrados en empresas norteamericanas y escandinavas, muestran claramente que las empresas que flexibilizan sus estructuras tienden a conseguir mejores resultados financieros y unos niveles de productividad más elevados. Este efecto positivo aumenta cuando la flexibilización estructural viene acompañada de una política instrumentada de gestión de los recursos humanos que atiende a diferentes aspectos: formación, participación en beneficios, sistemas de remuneración individualizados, etc.*

**Todas estas modificaciones en la organización del trabajo se ven frecuentemente acompañadas de nuevas fórmulas de remuneración, fórmulas que, dentro de la diversidad de los enfoques que las sustentan, presentan con frecuencia dos aspectos comunes: un mayor énfasis en el rendimiento y una mayor utilización de sistemas de participación en los beneficios empresariales**

## **1.2. EFECTOS DEL CAMBIO EN LOS RECURSOS HUMANOS**

El impacto del cambio organizacional sobre los resultados económicos de la empresa no es el único efecto positivo que se le atribuye. Así, se advierte que, en relación a los recursos humanos, las nuevas prácticas empresariales pueden afectar a los niveles de

satisfacción y motivación, a las tasas de absentismo laboral, a la conflictividad laboral, a la rotación del personal, etc.

La repercusión que dichas prácticas tienen sobre los recursos humanos dependerá de diversos factores:

Así, por ejemplo, **en relación con la remuneración**, el reflejo del potencial incremento de productividad derivado de los cambios organizativos, en términos de incrementos salariales, suele depender del poder negociador de los/las trabajadores/as.

También el **nivel competencial de los recursos humanos** se verá afectado por la puesta en marcha de nuevas modalidades de trabajo al requerir éstas, habitualmente, la realización de una más amplia variedad de tareas con una mayor autonomía individual, una creciente asunción de responsabilidades, adoptando decisiones anteriormente reservadas a los cuadros medios y superiores. Todo esto exige algunas características a los empleos<sup>1</sup> –competencias diversas, ejecución de un trabajo identificable, autonomía...– que, si bien su adquisición puede verse claramente favorecidas por las nuevas prácticas empresariales, no todas son necesariamente valoradas como positivas por los/as trabajadores/as, pudiendo ocurrir que no todos deseen incrementar sus responsabilidades o asumir una mayor variedad de funciones.

La incidencia real sobre la estabilidad de las relaciones de trabajo es una cuestión que resulta altamente controvertida. Existe una tendencia a considerar que estas prácticas empresariales frenan la precariedad del empleo, en base a la organización del trabajo en equipos, la mayor movilidad interna, una definición más dinámica de los puestos de trabajo..., lo que, en principio, hace menos necesario el recurso a restricciones numéricas de empleo y de horarios laborales.

Sobre este punto, resulta de interés recoger los resultados de la encuesta EPOC<sup>2</sup> (ver Cuadro 1) que señala la relación existente entre las medidas de flexibilización numérica y la adopción de cuatro iniciativas en la organización del trabajo:

- Reducción de las estructuras jerárquicas
- Mayor implicación de los/as trabajadores/as
- Trabajo en equipo
- Rotación de tareas

<sup>1</sup> Appelbaum y Berg, 1997.

<sup>2</sup> La Encuesta sobre la Participación directa de los trabajadores en el Cambio Organizacional (EPOC) ha sido desarrollada por la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. El período de referencia son los tres años anteriores a 1996, y las encuestas, efectuadas a empresas de más de 20 o 50 empleos, según el tamaño del país, se han realizado en 10 países de la Unión Europea, incluyendo España.

**El nivel competencial de los recursos humanos se verá afectado por la puesta en marcha de nuevas modalidades de trabajo, al exigir éstas habitualmente la realización de una variedad de tareas con una mayor autonomía individual y creciente asunción de responsabilidades, de modo que los/las trabajadores/as toman, cada vez en mayor medida, decisiones anteriormente reservadas a los cuadros medios y superiores**

Cuadro 1

**RESULTADOS DEL MERCADO DE TRABAJO Y ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS FLEXIBLES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO VARIABLE DEPENDIENTE(a)**

	<i>Reducción del tiempo de trabajo</i>	<i>Flexibilidad en el tiempo de trabajo</i>	<i>Reducción de los efectivos</i>	<i>Externalización</i>	<i>Aumento del porcentaje de los trabajadores a tiempo parcial</i>	<i>Aumento del porcentaje de los trabajadores con contratos temporales</i>	<i>Aumento de subcontratación</i>	<i>Variación del empleo (b)</i>
Reducción de niveles jerárquicos (c)	0.165 <i>0.116</i>	0.260*** <i>0.080</i>	0.760*** <i>0.084</i>	0.704*** <i>0.104</i>	0.318*** <i>0.108</i>	0.253** <i>0.103</i>	0.295*** <i>0.112</i>	-0.386*** <i>0.072</i>
Nº de observaciones (d)	4 431	4 431	4 055	3 790	3 234	3 321	4 431	4 326
Mayor implicación de los trabajadores	-0.022 <i>0.111</i>	0.530*** <i>0.075</i>	0.176** <i>0.084</i>	0.230** <i>0.103</i>	0.196** <i>0.099</i>	0.006 <i>0.089</i>	0.042 <i>0.106</i>	0.305*** <i>0.065</i>
Nº de observaciones (d)	4 431	4 431	4 055	3 790	3 234	3 321	4 431	4 326
Trabajo en equipo	0.167 <i>0.111</i>	0.592*** <i>0.077</i>	0.326*** <i>0.086</i>	0.509*** <i>0.104</i>	0.217** <i>0.103</i>	0.083 <i>0.092</i>	-0.074 <i>0.110</i>	0.129* <i>0.067</i>
Nº de observaciones (d)	4 431	4 431	4 055	3 790	3 234	3 321	4 431	4 326
Rotación de tareas	0.816*** <i>0.135</i>	0.595*** <i>0.104</i>	0.060 <i>0.120</i>	0.474*** <i>0.139</i>	0.382*** <i>0.143</i>	0.593*** <i>0.124</i>	0.089 <i>0.145</i>	-0.192** <i>0.091</i>
Nº de observaciones (d)	4 431	4 431	4 055	3 790	3 234	3 321	4 431	4 326
Al menos una práctica	0.353*** <i>0.104</i>	0.398*** <i>0.072</i>	0.449*** <i>0.082</i>	0.593*** <i>0.102</i>	0.348*** <i>0.100</i>	0.131 <i>0.087</i>	-0.038 <i>0.097</i>	0.031 <i>0.060</i>
Nº de observaciones (d)	4 431	4 431	4 055	3 790	3 234	3 321	4 431	4 326
Una práctica	0.406*** <i>0.117</i>	0.106 <i>0.083</i>	0.299*** <i>0.093</i>	0.484*** <i>0.155</i>	0.305*** <i>0.113</i>	0.075 <i>0.100</i>	-0.119 <i>0.113</i>	-0.075 <i>0.069</i>
Dos prácticas	0.226 <i>0.145</i>	0.446*** <i>0.099</i>	0.556*** <i>0.111</i>	0.570*** <i>0.137</i>	0.286** <i>0.135</i>	0.165 <i>0.115</i>	-0.043 <i>0.138</i>	0.384*** <i>0.085</i>
Tres prácticas	0.214 <i>0.201</i>	1.602*** <i>0.136</i>	0.791*** <i>0.141</i>	0.811*** <i>0.178</i>	0.653*** <i>0.172</i>	0.071 <i>0.173</i>	0.178 <i>0.184</i>	-0.200* <i>0.117</i>
Cuatro prácticas	1.004*** <i>0.291</i>	0.569** <i>0.233</i>	0.751*** <i>0.242</i>	1.818*** <i>0.271</i>	0.489 <i>0.321</i>	0.914*** <i>0.266</i>	0.566** <i>0.278</i>	-0.534** <i>0.208</i>
Nº de observaciones (d)	4 431	4 431	4 055	3 790	3 234	3 321	4 431	4 326

a) Todas las regresiones tienen en cuenta el hecho de que los obreros sean o no la categoría más importante. \*\*\*, \*\*, y \* indican que los coeficientes son significativos en un 1%, 5% y 10% respectivamente, presentándose en cursiva los errores tipo asintóticos.

Para cada modelo, el test de relación de semejanza indica que las variables explicativas son, en su conjunto, significativas al 1%.

b) La variación de empleo comprende los tres grupos: incremento, mantenimiento y reducción.

c) Esta variable toma el valor 1 si la respuesta era "reducción de niveles", en todos los países excepto España, y 0 en el caso contrario.

d) En ausencia de respuesta a ciertas cuestiones, el número de observaciones varía y es inferior al tamaño de la muestra (5.786).

Un resultado significativo del análisis realizado por la OCDE (Perspectivas de Empleo 1999) es la existencia de **una correlación positiva entre el incremento de la flexibilidad del tiempo de trabajo y la adopción previa de iniciativas en materia de organización del trabajo**, completando así la gestión del tiempo de trabajo una utilización funcional más flexible del personal.

Respecto a la correlación existente entre prácticas de trabajo flexible y un mayor recurso a contratos temporales o a la subcontratación, el estudio realizado en los países que cubre la encuesta de la

EPOC no recoge evidencias de relación significativa entre ambos<sup>3</sup>. Sin embargo, se advierte una relación más clara entre la adopción de estas medidas y la utilización de contratos a tiempo parcial, aunque en algunos países –como Australia y Estados Unidos– se registre la situación inversa.

**En cuanto a la creación de empleo**, la disparidad de situaciones de partida lleva a señalar que **cuando la introducción de las prácticas flexibles es consecuencia de una situación económica degradada, muy probablemente éstas vengán acompañada de una reducción de personal**. De todas formas, la disparidad señalada lleva a registrar situaciones muy diversas. Por ejemplo, las empresas en las que se han adoptado recientemente medidas de reducción de los niveles jerárquicos y de implementación de movilidad interna, han visto incrementadas sus plantillas mientras que la introducción del trabajo en equipo, o la mayor implicación de los/as trabajadores/as, se corresponde con empresas que han reducido, en mayor medida, el número de empleos. En algunos países, como Australia, ocurre también que las diferencias entre las tasas netas de crecimiento de empleo no son en ningún caso significativas en relación a las medidas anteriores.

Por otro lado, cabe señalar que los resultados de la encuesta no confirman la idea, a menudo formulada en los análisis relacionados con las prácticas organizativas flexibles, de que éstas favorecen una polarización creciente entre trabajadores/as “centrales” y “periféricos”, no habiéndose encontrado una relación directa constante respecto al número de trabajadores/as con contratos “atípicos”. Debe, sin embargo, tenerse en cuenta que los datos disponibles no permiten el análisis de otros aspectos de la potencial polarización –como la relación con la distribución de los beneficios de las empresas, o los efectos sobre el desarrollo de carreras profesionales o la permanencia en el empleo para diferentes tipos de trabajadores/as–, aspectos que exigen una mayor profundización y combinación de métodos de investigación estadísticos y cualitativos (encuestas a empleados/as y empleadores, estudios de casos...).

### 1.3. MEDIDAS DE FLEXIBILIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

Las transformaciones que registra la gestión del tiempo de trabajo en las organizaciones se han visto facilitadas y apoyadas por una

3. Mientras en Australia la utilización de trabajadores “periféricos” es superior en las empresas que no han adoptado este tipo de fórmulas organizativas, en Estados Unidos sucede lo contrario.

á

**Las empresas en las que se han adoptado recientemente medidas de reducción de los niveles jerárquicos y de implementación de movilidad interna, han visto incrementadas sus plantillas mientras que la introducción del trabajo en equipo, o la mayor implicación de los/as trabajadores/as, se corresponde con empresas que han reducido, en mayor medida, el número de empleos**

serie de medidas legislativas adoptadas en la mayoría de los países europeos.

Dentro de las medidas dirigidas a favorecer una organización más flexible del trabajo se puede establecer una clasificación inicial: las medidas dirigidas al incremento de la flexibilidad externa (entre las que se encontrarían los contratos de duración determinada o los períodos de prueba de las contrataciones) y aquellas otras que afectan al tiempo de trabajo. En este apartado se ofrece una breve panorámica de las medidas relativas al tiempo de trabajo adoptadas de manera más extendida en el ámbito de la Unión Europea.

### ***Modulación horaria***

La importancia que ha adquirido la modulación horaria en las políticas de flexibilización del mercado de trabajo europeo, tanto a través de la vía legislativa como, preferentemente, mediante los convenios colectivos, permite ya reseñar con cierto detalle las posibilidades que introduce cara a la gestión del tiempo de trabajo.

- Adaptar los horarios de trabajo, aumentándolos o reduciéndolos (dentro de ciertos límites) en función de las cargas de actividad. Esto unido al mantenimiento de una remuneración calculada sobre una duración media de la actividad y al establecimiento de límites temporales para compensar el incremento de tiempo de trabajo respecto a la jornada establecida.
- Modular los horarios de trabajo según días de la semana.
- Utilizar el trabajo en turnos para incrementar la utilización de los equipos productivos.
- Anualizar el tiempo de trabajo.
- Establecer otras formulaciones específicas que prohíben el trabajo en domingos y días festivos en algunas actividades de la industria y los servicios.

En algunos países, las medidas de flexibilización van acompañadas de otras cuyo fin es el de evitar prácticas discriminatorias en función de la jornada laboral asignada a los/as trabajadores/as (prohibición legal de discriminación, propuesta de duración mínima del trabajo “bajo llamada”, etc).

### ***Duración de la semana laboral***

Casi la totalidad de los países europeos fijan una duración semanal máxima de trabajo, aunque suelen ser los convenios colectivos

**Se destaca la importancia que ha adquirido la modulación horaria en las políticas de flexibilización del mercado de trabajo, tanto a través de la vía legislativa como, preferentemente, mediante los convenios colectivos, ampliando las posibilidades de gestión del tiempo de trabajo**

los que establecen las jornadas efectivas y las horas extraordinarias. Con carácter generalizado, la duración legal del trabajo se sitúa en torno a las 40 horas semanales aunque, actualmente, es ya inferior a las 40 horas en varios países.

Así, los países del norte de Europa (Suecia, Noruega, Dinamarca o los Países Bajos), registran, por término medio, unos tiempos de trabajo inferiores. En Dinamarca, la duración fijada por acuerdo interprofesional se sitúa en 37 horas; en los Países Bajos la duración de la semana de referencia es de 36 horas.

En los países del sur, las jornadas tienden a ser más largas exceptuando Italia donde algunos sectores, como la siderurgia (38 horas) o el textil (36 horas), se aproximan hacia las 35 horas.

En Alemania, la duración del tiempo de trabajo viene determinada en los convenios sectoriales, situándose la duración media en torno a las 37,5 horas semanales. En cualquier caso, más de la tercera parte de los/as trabajadores/as alemanes se acogen ya a las 35 horas semanales.

El caso de Francia, con la implantación a nivel nacional de la jornada semanal de 35 horas, se examina con detalle en el último capítulo de este Cuaderno.

### ***Reparto del tiempo de trabajo***

Esta formulación resulta significativa sobre todo en Bélgica, Francia<sup>4</sup>, Finlandia y Dinamarca. Los modelos existentes se centran, principalmente, en la concesión de primas al reparto del trabajo, en el establecimiento de permisos (períodos sabáticos, etc.) y en el trabajo a tiempo parcial. Algunos países prevén la creación de nuevos empleos mediante una reducción general del tiempo de trabajo en ciertos sectores, principalmente en la Administración pública.

### ***Contratos a tiempo parcial***

Esta modalidad contractual, y a pesar de las diferentes definiciones que en los países europeos conceptualizan el trabajo a tiempo parcial, registra una clara tendencia hacia su mayor uso. Por otra parte, en mayor o menor grado, todos los países tienden a equipar (de forma proporcional) los derechos de los/as trabajadores/as a tiempo parcial con los que detentan los empleos a jornada completa.

### ***Paro parcial***

El recurso al paro parcial ha recibido especial atención en Alemania, Austria, Francia e Italia, países en los que se le ha considerado un instrumento que permite estabilizar el empleo y salvaguardar el

**De forma general, estas posibilidades permiten hacer variar los horarios de trabajo, aumentándolos o reduciéndolos en función de las evoluciones de la actividad, aunque con restricciones, como el mantenimiento de una remuneración calculada sobre una duración media de la actividad o el establecimiento de límites temporales para compensar el incremento de tiempo de trabajo respecto a la jornada establecida**

<sup>4</sup> El caso de Francia se estudiará con más detalle en el último capítulo del presente Cuaderno.

valor del capital humano que detentan las empresas cuando viven dificultades económicas de carácter coyuntural. En algunos casos (como, por ejemplo, en la antigua Alemania Oriental), también se ha utilizado el paro parcial para realizar ajustes de carácter estructural.

### ***Jubilación parcial***

El elevado coste que suponen las prejubilaciones a las Administraciones Públicas –combinado con el deseo de los/as trabajadores/as de no perder de forma abrupta su relación con el mundo laboral y el de las empresas por mantener los conocimientos y la experiencia de estas personas– han llevado al establecimiento de medidas de jubilación parcial en numerosos países de la Unión Europea. Las edades para acogerse a esta prejubilación parcial oscilan entre los 55 y los 62 años.

En ocasiones, estas medidas van acompañadas de ayudas a la contratación de jóvenes que comparten el puesto de trabajo con quienes han optado por la jubilación parcial, con el fin de que se vaya produciendo un relevo generacional gradual y el correspondiente transfer de conocimiento y experiencia adquirida.

### ***Permisos por razones familiares o de formación***

La práctica totalidad de los países cuentan con permisos de maternidad, siendo menos extendidos los permisos de formación, aunque estos últimos presentan una tendencia creciente en su uso.

Las condiciones de obtención de estos permisos son muy variables, abarcando desde la simple posibilidad de obtener el permiso (sin compensación económica y con el consentimiento del empleador) hasta la regulación de derechos establecidos que incluyen fuertes compensaciones financieras.

Actualmente pueden, por regla general, utilizar el permiso por nacimiento (o, en su caso, adopción) de un/a hijo/a tanto la madre como el padre. En Dinamarca, estos instrumentos han pasado a formar parte sustancial de las políticas activas de empleo, considerando los permisos de maternidad/paternidad, los de formación o los “períodos sabáticos” como medidas con una influencia significativa en el reparto del trabajo.

**En algunos países, las medidas de flexibilización van acompañadas de otro tipo de instrumentos para evitar la discriminación de los trabajadores en función de su jornada laboral**

## *2. Efectos de la reorganización/ reducción del tiempo de trabajo*

## 2. Efectos de la reorganización/reducción del tiempo de trabajo

La reorganización-reducción del tiempo de trabajo viene siendo en los últimos años objeto de debate, dando lugar a valoraciones muy diversas sobre los efectos que se le atribuyen.

El objeto de este capítulo es presentar las diferentes implicaciones, tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, de la reorganización/reducción de la jornada laboral, en torno a tres variables fundamentales que vertebran los términos del debate: sus efectos sobre la productividad, sus consecuencias sobre la capacidad de generación de empleo a las que, finalmente, se añadirán una consideraciones de índole más social que económica relativas al tiempo libre y a la mejora de la calidad de vida.

### 2.1. PRODUCTIVIDAD

La productividad representa la medida de la eficiencia con que se utilizan los recursos disponibles. De este modo, la productividad vincula los resultados económicos, o el valor de los bienes y servicios producidos, con los recursos consumidos. Desde esta perspectiva, se pueden dibujar de forma esquemática dos maneras distintas de incrementar la productividad: mediante la producción de una mayor cantidad de bienes y servicios manteniendo constante el nivel de recursos empleados; o bien, mediante el mantenimiento constante del nivel de producción utilizando una cantidad inferior de recursos.

La productividad se asocia tradicionalmente a factores tales como la inversión que realizan las empresas en capital –físico y humano– y en tecnología así como a la inversión que hacen los gobiernos en educación, formación, infraestructuras o investigación y desarrollo. Sin embargo, las empresas modernas apuntan a **otros factores**, además de los citados, **como elementos clave de productividad**. Éstos hacen fundamentalmente referencia a la eficacia con que las empresas organizan sus procesos de innovación (el éxito con que introducen nuevos productos, servicios y procesos) y la forma en que las empresas se estructuran y organizan el trabajo. En particular, la adopción de **nuevas formulas de trabajo y gestión del tiempo**.

Las empresas modernas apuntan a otros factores como elementos clave de productividad. Estos hacen fundamentalmente referencia a la eficacia con que las empresas organizan sus procesos de innovación y la forma en que las éstas se estructuran y organizan el trabajo

El esquema expuesto en el Capítulo 1 en relación a las nuevas estructuras organizativas, describe un nuevo tipo de empresa moderna. En él se recoge la necesidad de crear nuevos mecanismos de flexibilización del tiempo de trabajo vinculados específicamente al aumento de la productividad.

Existe una amplia base empírica<sup>4</sup> sobre los resultados que se vienen alcanzando en diversas empresas mediante la aplicación de estas nuevas formas de organización del tiempo de trabajo. En el caso concreto de una reorganización sin reducción del tiempo de trabajo, los incrementos de productividad se sitúan en la base misma de su establecimiento.

A nivel macroeconómico, diversos modelos de evaluación de escenarios de reorganización del tiempo de trabajo vendrían a explicar que, bajo determinados supuestos, los incrementos de productividad derivados de la misma, se corresponden con el alargamiento en la utilización de los equipos y la disminución de los costes de producción unitarios así como reducciones significativas en el disfuncionamiento de la capacidad productiva existente. Esto se traduce en un efecto favorable, en términos de agregados económicos, en el sentido que estimulan la demanda externa e interna lo que, a su vez, favorece el crecimiento económico y, consecuentemente, el del empleo.

A nivel microeconómico no se debe pasar por alto el perfil de empresa expuesto precedentemente: las empresas se convierten en estructuras cada vez más flexibles para poder responder a las exigencias del mercado. Al mismo tiempo, se encuentran internamente mejor integradas porque han sabido aumentar las cotas de comunicación que permiten dicha integración a todos los niveles: funcional, operativa, de intereses, de participación...

Las empresas basadas en un mayor desarrollo profesional y personal de sus empleos, y en una mayor implicación de cada uno de ellos, se ven inducidas a transformarse en organizaciones ágiles y dinámicas, *gestoras de conocimiento*; esto es, en organizaciones que toman en consideración el conocimiento que detentan todos sus empleos como principal activo y fuente de ventaja competitiva para su propia supervivencia y éxito.

<sup>4</sup> En el apéndice del presente capítulo se ofrecen los casos de las empresas Bremer Landesbank y VSFL (Caso I y Caso II respectivamente), que han introducido medidas específicas de flexibilización de los tiempos de trabajo.

**Los incrementos de productividad se corresponden con una utilización más prolongada de los equipos y con una disminución de los costes de producción unitarios, así como reducciones significativas en el disfuncionamiento de la capacidad productiva existente**

Como ejemplos ilustrativos del incremento de productividad a través de la reorganización del tiempo de trabajo, cabe destacar el caso de la empresa Quelle (Caso III del Apéndice), que ilustra la aplicación de un nuevo modelo de tiempo de trabajo y sus repercusiones en la productividad.

Por otro lado, los casos de Bremer Landesbank y VSFL, todos ellos expuestos en el Apéndice de este capítulo, señalan que, además de los incrementos en la productividad, con la flexibilidad organizativa se producen otros efectos favorables, tales como el mantenimiento y/o creación de empleo, la mejora de las cualificaciones de la plantilla, una mejor conciliación de la vida profesional y familiar, etc. Se constata así la existencia de una estrecha interrelación entre los distintos factores, factores que deben contemplarse, no de forma aislada sino como componentes inseparables de un mismo conjunto surgido a partir de la implantación de cualquier fórmula de reorganización o reducción del tiempo de trabajo.

### 2.1.1. Productividad y reducción del tiempo de trabajo

El incremento de la productividad aparece estrechamente ligado a la reducción del tiempo de trabajo, tanto en su origen como en su finalidad.

Conviene tener en cuenta que los incrementos de productividad derivados del progreso tecnológico se han convertido, a lo largo de la historia, en el motor de las sucesivas reducciones de la jornada laboral: sin los sucesivos incrementos de productividad no hubieran sido posibles la progresiva reducción del tiempo de trabajo. Expresado en términos económicos, puede decirse que, a medida que el tiempo es más productivo, éste comienza a convertirse en un excedente.

Sin embargo, el incremento de la productividad no es sólo la base que hace posible una reducción del tiempo del trabajo sino que constituye una finalidad en sí misma: **si la reducción de la jornada no conlleva un incremento de productividad, difícilmente alcanzará su eficacia como herramienta generadora de puestos de trabajo a medio y largo plazo.**

La capacidad de un proceso de reducción del tiempo de trabajo para incrementar la productividad viene así definida por los siguientes factores:

- Una reducción de jornada **implica**, en el seno de la empresa, **la necesidad de reorganizar los procedimientos y procesos** (desarrollo del trabajo en turnos, prolongación de la duración

Expresado en términos económicos, puede decirse que, a medida que el tiempo es más productivo, comienza a convertirse en excedente

de utilización de los equipos...), con la consiguiente mejora esperada en capacidad productiva y adaptabilidad.

- **Contribuye a disminuir el absentismo.** Esta es una realidad verificada en diversas empresas en las que se han puesto en marcha procesos de reducción del tiempo de trabajo.
- **Mejora el rendimiento de los/as trabajadores/as** al reducir los niveles de fatiga y favorecer consecuentemente la creatividad, la autonomía, la capacidad de decisión y de resolución de problemas.

#### ***Reducción de jornada → Incremento de productividad***

- Reorganización de procedimientos y procesos
- Mayor adaptabilidad
- Disminución del absentismo laboral
- Mejora del rendimiento individual

En un marco organizacional y de tiempos de trabajo tan diferente del europeo como es la empresa japonesa, resulta de interés recoger un ejemplo del papel que la reducción del tiempo de trabajo puede tener en el incremento de la productividad de los/as trabajadores/as. El ejemplo de la empresa japonesa Matsushita, presentado brevemente a continuación, ha sido utilizado por Nonaka<sup>5</sup> para ilustrar las posibilidades de una reducción del tiempo de trabajo orientada a reforzar la creatividad de sus empleados/as, incremento de la creatividad que deriva en una mejora de la productividad.

#### ***Reducción del Tiempo de Trabajo e Incremento de Productividad: el caso Matsushita<sup>6</sup>***

*En la empresa japonesa Matsushita se detectaron ineficiencias en el trabajo que se consideraron derivadas de la dificultad que tenían sus empleados/as para desarrollar su creatividad debido al escaso tiempo libre del que disponían. En el año 1990, con una jornada media anual de 2.036 horas/empleo, se observó una muy baja productividad de la plantilla. Como medida correctora, se estableció para el año 1991 una jornada anual de 1.800 horas, lo cual debía permitir a los/as empleados/as disponer de más tiempo libre. De forma complementaria, se solicitó a cada sección de la empresa que desarrollara sistemas operativos que permitieran que la reducción pudiera hacerse efectiva.*

<sup>5</sup> “The Knowledge-Creating Company” Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. 1995.

<sup>6</sup> Debe tenerse en cuenta que las jornadas laborales en Japón son muy superiores a las jornadas en Europa, a pesar de la reciente reducción que registran las mismas.

**El incremento de productividad no es sólo la base que hace posible una reducción del tiempo del trabajo sino que constituye una finalidad en sí misma: si la reducción de la jornada no conlleva un incremento de productividad, difícilmente alcanzará su eficacia como herramienta generadora de puestos de trabajo a medio/largo plazo**

*Esta demanda obligó a realizar un análisis detenido de los sistemas vigentes lo que permitió obtener las siguientes conclusiones:*

- *Se identificaron aquellos procesos que no podían llevarse a cabo si se reducían los tiempos de trabajo establecidos.*
- *Así mismo, se detectó un porcentaje relevante de tareas que no eran necesarias y podían ser eliminadas.*
- *Se tomó conciencia de las ventajas que representaban determinados cambios organizativos y de proceso poniendo en marcha nuevos sistemas innovadores en el desarrollo del producto.*
- *Se identificó la necesidad de una mayor utilización de la tecnología disponible.*

*En definitiva, el proceso de reducción del tiempo de trabajo permitió mejorar el conocimiento de la empresa (utilización de grupos de trabajo, intercambio de opiniones e información...) y reforzar la creatividad individual, obteniendo una significativa mejora en la productividad.*

## **2.2. GENERACIÓN DE EMPLEO**

Existen algunas evidencias contrastadas acerca del impacto real que, a nivel macroeconómico, tienen sobre el empleo las nuevas formas de organización del trabajo expuestas en el capítulo anterior<sup>7</sup> entre las que se incluye una mayor flexibilidad del tiempo de trabajo.

Diversos estudios de casos efectuados en los últimos años vienen a mostrar que estas nuevas formas de organizar el trabajo conllevan una serie de beneficios reales. De este modo, la utilización combinada de las nuevas formas de organización del tiempo de trabajo, conjuntamente con otras iniciativas estratégicas, permitiría a las empresas proteger y crear empleo así como mejorar la calidad y contenido del trabajo<sup>8</sup>.

Si bien no existe un corpus teórico establecido, la mayoría de los países europeos han adoptado, de forma más o menos decidida, instrumentos para la implantación de medidas de reorganización y reducción del tiempo de trabajo, generalmente desde la doble óptica de mejorar la eficacia/eficiencia de las organizaciones y de favorecer la creación/reparto del trabajo.

<sup>7</sup> Los datos avanzados en el apartado 1.2 resaltaban la dificultad de extrapolar los resultados dadas las diferentes situaciones de partida de las organizaciones.

<sup>8</sup> A este respecto cabe remitirse a los casos expuestos en el Apéndice del capítulo, relativos a las compañías BL, VSFL y Quelle.

**La mayoría de los países europeos han adoptado, de forma más o menos decidida, instrumentos para la implantación de medidas de reorganización y reducción del tiempo de trabajo, generalmente desde la doble óptica de mejorar la eficacia/eficiencia de las organizaciones y favorecer la creación/reparto del trabajo.**

E todo caso, debe destacarse que es, precisamente, la reducción del tiempo de trabajo la que genera una mayor controversia en cuanto a su capacidad para generar empleo.

### **2.2.1. Generación de empleo y reducción del tiempo de trabajo**

No puede establecerse, a priori, la existencia de una correlación directa entre reducción del tiempo de trabajo y generación de empleo: se da la paradoja de que son los países con jornadas laborales más amplias (EE.UU. o Japón) o más reducidas (países nórdicos) los que registran tasas de paro inferiores a otros en los que el tiempo de trabajo registra valores intermedios.

La dificultad de establecer esta relación se manifiesta igualmente en las distintas teorías que sostienen economistas de diferente signo: mientras algunos consideran la reducción de la jornada y el reparto del trabajo como una medida necesaria, y hasta esencial, en la lucha contra el paro hay otros que advierten del riesgo que conlleva en términos de incremento de costes, de pérdida de competitividad y, a la larga, de pérdida de empleo.

La posición de la Unión Europea en esta materia refleja la diversidad de opiniones registradas a la hora de abordar, desde las Administraciones en sus distintos niveles, medidas concretas al respecto. De hecho, los agentes sociales europeos no han llegado, por el momento, a adoptar una posición común. Ello llevó a la Comisión Europea, ya en el año 1983, a presentar un proyecto de recomendación sobre la reducción y reparto del tiempo de trabajo en el que se afirmaba la necesidad de establecer un marco común a nivel de la Unión Europea. Desde este primer momento, se contempla la doble vertiente económica y social de la estrategia del tiempo de trabajo y se definen dos objetivos centrales:

- 1. Reducir la duración individual del trabajo en medida suficiente para favorecer el empleo**, señalando que esta reducción debe ir acompañada de una reorganización que permita disminuir los costes de producción y aumentar la productividad, asignando al mismo tiempo a los Estados el papel de apoyar el proceso financieramente.
- 2. Imponer límites más estrictos a las horas extraordinarias**, para evitar que éstas puedan compensar o anular los efectos de la reducción, acordando, en su caso, descansos compensatorios en lugar de complementos de remuneración.

De esta forma, se lanza desde la Comisión un proyecto de Reducción y Reparto del Tiempo de Trabajo (2RTT) que atiende a cuatro

**Mientras algunos economistas consideran la reducción de la jornada y el reparto del trabajo como una medida esencial y necesaria en la lucha contra el paro, otros advierten del riesgo que conlleva en términos de incremento de costes, pérdida de competitividad y, a la larga, pérdida de empleo**

grandes principios que quieren garantizar su eficacia cara a la generación/mantenimiento del empleo.

#### *Principios de Eficacia de la 2RTT*

- **Mantener la productividad de las empresas**, evitando el incremento de los costes laborales unitarios.
- **Mejorar la flexibilidad en la utilización de los equipos para alargar sus tiempos de funcionamiento.**
- **Establecer modalidades específicas** con el fin evitar que algunos trabajadores, especialmente los no cualificados, se vean más concernidos.
- **Adaptar las medidas a las características específicas de las pequeñas empresas.**

Este proyecto constituyó la toma de posición más completa y coherente adoptada por la Comisión sobre el tema que, si bien no fue asumida por el Consejo Europeo de ministros, quedó reconocida como “cuestión de interés comunitario”.

En 1996 el Parlamento Europeo aprobó una resolución relativa a la reducción y adaptación del tiempo de trabajo basada en el Informe Rocard. Dicha resolución hace referencia a dos cuestiones diferentes: **la flexibilidad del tiempo de trabajo y la capacidad de crear más empleo mediante una disminución del tiempo de trabajo.** En el año 1997, el Libro Verde de la Comisión Europea, “*Cooperación para una Nueva Organización del Trabajo*”, retoma la cuestión.

En el mencionado Libro Verde se exponen una serie de condiciones necesarias para que las reducciones del tiempo de trabajo tengan efectos positivos en la generación de empleo:

1. **Equilibrio entre flexibilidad y estabilidad del empleo.** El Libro Verde señala que una reducción del tiempo de trabajo, manteniendo el mismo modelo de organización del trabajo, sería contraproducente.
2. **Planificación y adaptabilidad.** La distribución y los modelos de organización del tiempo de trabajo deben planificarse y adaptarse a la nueva situación para resultar eficaces.
3. **Política activa de formación.** De no procederse a desarrollar políticas activas de formación, complementarias a la adopción de estos modelos, se considera probable el surgimiento de déficit de cualificación.

En 1983, la Comisión Europea contempla la doble vertiente –económica y social– de la estrategia del tiempo de trabajo y se definen dos objetivos centrales: reducir la duración individual del trabajo en medida suficiente para favorecer el empleo e imponer límites más estrictos a las horas extraordinarias

4. **Reducción de las barreras a la contratación.** Se estima preciso examinar en detalle los efectos de los sistemas fiscales en el tiempo de trabajo y realizar las adaptaciones necesarias en los sistemas de Seguridad Social para facilitar la aplicación de los nuevos modelos.
5. **Cooperación entre las instituciones públicas, sindicatos, patronales y otros actores sociales.**
6. **Inclusión de la RTT en las negociaciones globales a largo plazo.** El Libro Verde señala la necesidad de analizar variables relativas a los efectos en el salario y la productividad.

#### **EL INFORME ROCARD**

*Se trata de la propuesta de reparto del trabajo más conocida a nivel europeo y la que ha logrado extender el debate y estimular la aplicación de iniciativas prácticas. El ex Primer ministro francés y eurodiputado socialista presentó en 1995 al Parlamento Europeo una propuesta de reducción voluntaria de la jornada laboral. Rocard apunta en dicha propuesta un aspecto que considera esencial para su éxito: **que la velocidad de reducción de la duración del trabajo sea superior a la velocidad de crecimiento de la productividad.***

*Bajo esta perspectiva, formulada en un horizonte a largo plazo, Rocard considera que **“el reparto de los incrementos de la productividad entre ingresos y reducción del tiempo de trabajo, resultado del juego de las fuerzas sociales que actúan en el mercado, es lo que permite que, disminuyendo la jornada, no se pierdan ingresos sino todo lo contrario”.***

*La capacidad para generar nuevos empleos se sustentaría así sobre el incremento de productividad derivado de la disminución de la jornada (de acuerdo a lo expuesto en el apartado anterior: reorganización de procesos, disminución del absentismo, mayores rendimientos...), no siendo Rocard partidario de la imposición legislativa dado que sería incompatible con la flexibilidad requerida en una economía competitiva. **La reducción se debería así adoptar voluntariamente por parte de las empresas privadas, que disfrutarían de una disminución de cargas sociales en función del número de nuevas contrataciones derivadas de la reducción de jornada.***

El debate sobre los efectos de la reducción del tiempo de trabajo se mantiene hoy vigente entre los agentes sociales en buena parte de los países europeos. Ello no ha impedido la firma de acuerdos que cubren importantes ámbitos geográficos y sectoriales. Dichos acuerdos han solido estar precedidos de intensos debates en los cuales se producen

**En la propuesta que, en 1995, hace Rocard al Parlamento Europeo sobre reducción voluntaria de la jornada laboral considera esencial que la velocidad de reducción de la duración del trabajo sea superior a la velocidad de crecimiento de la productividad**

dos claros posicionamientos: la apuesta firme por la reducción del tiempo de trabajo, propugnada básicamente por organizaciones sindicales, y el escepticismo o el rechazo, proveniente fundamentalmente de las organizaciones empresariales.

Las divergencias obedecen tanto a la percepción de la reducción del tiempo de trabajo respecto a su capacidad de generación de empleo como a las distintas fórmulas y estrategias de aplicación. Entre estas últimas, se sitúan cuestiones relativas a la reducción o el mantenimiento de los salarios y, también, las concernientes a la vía a adoptar para su establecimiento: la imposición legislativa o el acuerdo entre las partes en cada sector o empresa.

Conviene subrayar, así mismo, que existen distintas maneras de fomentar y abordar la reorganización/reducción del tiempo de trabajo: supresión de horas extraordinarias, jubilaciones progresivas, tiempo parcial elegido o reducción de la jornada laboral máxima, siendo esta última la que desencadena mayores discrepancias entre los agentes sociales.

Se presentan a continuación, de forma sintética, las principales claves de este debate, destacando los potenciales efectos, positivos y negativos, atribuibles a la aplicación de diferentes medidas enfocadas a la reducción del tiempo de trabajo.

### **Posiciones contrarias a la 2RTT<sup>9</sup> como generadora de empleo**

Fundamentalmente desde posiciones empresariales, se muestra escepticismo, cuando no claro rechazo, hacia la reducción del tiempo de trabajo como fórmula de lucha contra el desempleo. Así, se considera que el incremento de costes provocado por la reducción de jornada conlleva un descenso de la competitividad, que se traduce en una limitación de la capacidad productiva, produciendo asimismo una mayor dificultad en la optimización del personal cualificado... A largo plazo se generaría el efecto contrario al deseado; es decir, la pérdida de empleo.

Desde esta perspectiva, se efectúan distintas consideraciones relativas a las limitaciones de la efectividad de la 2RTT:

- **La naturaleza del trabajo no es homogénea.** Este hecho dificulta enormemente el reparto del mismo. La producción de determinados servicios es compleja: no todos los/as trabajadores/as realizan las mismas actividades por lo que la disminución del horario de trabajo no siempre permite una nueva con-

**Desde posiciones empresariales se considera que el incremento de costes provocado por la reducción de jornada conlleva un descenso de la competitividad, que se traduce en una limitación de la capacidad productiva**

<sup>9</sup> 2RTT se emplea para designar, de forma abreviada, la Reducción y Reparto del Tiempo de Trabajo.

tratación. Esta dificultad se manifiesta especialmente en el caso de las PYME<sup>10</sup>. Cabe destacar también que gran parte de los empleos del futuro, los que requieren un alto grado de formación y cualificación, son precisamente considerados como menos “repartibles”.

- **No existe una regla universal que pueda ser aplicada con éxito en todas las situaciones.** Las medidas de reducción y reparto del tiempo de trabajo no son extensibles a todas las empresas de un país, ni pueden ser aplicadas siempre del mismo modo. Los empresarios consideran que la imposición legislativa resultaría claramente perjudicial y que, en consecuencia, lo más conveniente es trasladar esta cuestión al ámbito de la negociación colectiva: convenios colectivos provinciales y/o de empresa principalmente.
- **Dificultades de financiación.** Desde posiciones empresariales se considera que la reducción de la jornada laboral no puede hacerse con cargo a la empresa porque el incremento en los costes de producción se trasladaría a los precios, lo que a su vez conllevaría una pérdida de cuota de mercado y, finalmente, una reducción de plantilla. Así mismo, en el caso de que los/as trabajadores/as estuvieran dispuestos a aceptar una reducción equivalente de salarios, la pérdida de poder adquisitivo afectaría al consumo y, por ello, al crecimiento y el empleo. Se considera asimismo que los poderes públicos, dado que la reducción del déficit público es una prioridad en todas las Administraciones, carecen de margen de maniobra suficiente para financiar este proceso. Por todas estas razones, se tiende a considerar esta medida de difícil aplicación.
- **Pérdida de poder adquisitivo de los trabajadores.** Profundizando en el razonamiento anterior, la valorada necesaria reducción salarial –única vía de financiación factible de acuerdo con esta línea de pensamiento– repercutiría, como ya se ha señalado, en una pérdida de poder adquisitivo de los/as trabajadores/as. Esto, además de otras consecuencias, podría potenciar el desarrollo de un mercado de trabajo sumergido en el cual se trataría de recuperar los ingresos perdidos. Esta posibilidad afectaría negativamente a las restantes actividades productivas, que deberían competir en desventaja, y privarían al Estado de la parte de impuestos correspondiente.

Los empresarios consideran que la imposición legislativa resultaría claramente perjudicial, y que lo más conveniente es trasladar esta cuestión al ámbito de la negociación colectiva

<sup>10</sup> Para solventar este problema se han llegado a buscar soluciones como “compartir” un trabajador entre varias PYME del sector, para cubrir reducciones muy limitadas en cada empresa.

En definitiva, una parte significativa del colectivo empresarial considera que la reducción del tiempo de trabajo, al menos regulada legislativamente y a nivel de uno o varios países, conlleva una pérdida de competitividad internacional –el planteamiento de la jornada semanal de 35 horas es fundamentalmente europeo–, mientras que, como ya se ha señalado anteriormente, otros países –EE.UU., Japón, etc.– registran jornadas laborales claramente más elevadas, circunstancia que situaría al ámbito europeo en clara desventaja. En el largo plazo, no se visualiza una generación de empleo sino que, por el contrario, se apunta que se pondría en riesgo el mantenimiento del existente.

### **Posiciones favorables a la 2RTT como generadora de empleo**

Desde una perspectiva principalmente sindical, la reducción de la jornada laboral representa no sólo una medida necesaria en la lucha contra el paro sino que se concibe como un instrumento de justicia social y de redistribución de la riqueza.

El punto de partida lo constituye una realidad, la europea, en la que se registran elevadas tasas de desempleo, para cuya aminoración el crecimiento económico, si bien necesario, no se juzga como una solución ni única y ni suficiente.

Por ello, se considera necesario adoptar de forma combinada una serie de medidas de contenido estructural que eliminen los obstáculos a la generación de empleo. Teniendo en cuenta el actual contexto de progreso tecnológico y globalización económica, resultaría imprescindible, conjuntamente con otras medidas de promoción de empleo, la adopción de medidas de reducción y reparto del tiempo de trabajo.

Para que la reducción del tiempo de trabajo sea efectiva en términos de creación de empleo, se considera que la misma debería acompañarse de otras medidas complementarias:

- **Supresión de las horas extraordinarias:** su mantenimiento anularía los efectos positivos de la reducción en términos de empleo.

- **Reorganización del trabajo:** la reducción del tiempo de trabajo puede favorecer un replanteamiento global de la organización del trabajo destinado a aumentar la productividad y favoreciendo el incremento de empleo con un menor coste en términos salariales.

- **Desempeño de un papel activo por parte de la Administración** a través de la puesta en marcha de políticas de estímulo y compensación.

Las dificultades de financiación también son contempladas por las organizaciones sindicales, si bien en términos distintos a los

**Desde una perspectiva principalmente sindical, la reducción de la jornada laboral representa no sólo una medida necesaria en la lucha contra el paro, sino que se concibe como un instrumento de justicia social y de redistribución de la riqueza**

expuestos por las organizaciones empresariales. Respecto a las diferentes alternativas de financiación, desde las posiciones sindicales se aboga por:

- No emplear la **compensación salarial** (cuyo objeto sería evitar la incidencia negativa del incremento de los costes de producción) ya que de hacerlo redundaría en un deterioro de la calidad de vida y afectaría al consumo, lo cual frenaría las posibilidades de crecimiento económico. Algunas tendencias dentro de esta corriente aceptan una cierta moderación salarial, moderación aplicable generalmente sobre futuros incrementos salariales.
- Asignar el coste de la financiación básicamente **a las empresas**. Aunque se estima que ésta es la solución más conveniente, se admite su dificultad, dadas las condiciones de globalización de la economía, y se abren márgenes a la negociación.
- La consecución de **incrementos de productividad** como condición necesaria para la viabilidad de la reducción de la jornada. Se reconoce, sin embargo, que la capacidad de las empresas para generar dichos incrementos puede ser muy diferente, dependiendo de la situación de partida, la incidencia de las nuevas tecnologías sobre la actividad, etc.
- La disposición de **fondos por parte de la Administración** que compensasen los costes de la reducción de jornada, vía aportaciones o mediante reducciones de las cargas sociales, lo cual requeriría cambios en las políticas económica y fiscal. Se espera que los empleos generados –y su consiguiente disminución en los costes públicos asociados al desempleo– compensen parcialmente estas aportaciones, contribuyendo a un menor incremento del déficit.

De forma global, desde esta perspectiva se tiende a considerar que el modelo propuesto propugna una financiación de la 2RTT a través del esfuerzo de todas las partes: las empresas destinarían parte del incremento de la productividad a paliar los costes de la reducción –asumiendo una disminución del tiempo laboral no acompañada de reducción salarial–; los trabajadores, sin recurrir a la reducción salarial, podrían asumir una evolución más moderada de sus retribuciones; la Administración, teniendo en cuenta la posibilidad de incurrir en menores costes por desempleo y la obtención de mayores ingresos fiscales derivados del incremento del empleo, concedería fondos destinados a incentivar y respaldar la redistribución del empleo.

En resumen, la posición más claramente partidaria de la reducción

**Para que la reducción del tiempo de trabajo resulte efectiva en términos de creación de puestos de trabajo, se considera que debe ir acompañada de medidas complementarias: supresión de las horas extraordinarias, reorganización del trabajo y que la Administración desempeñe un papel activo en el proceso con políticas de estímulo y compensación**

del tiempo de trabajo como medida de freno al desempleo, planteada desde la perspectiva sindical, se basa en dos aspectos fundamentales: la negativa a aceptar una reducción salarial compensatoria y la apuesta por una disminución de la jornada de carácter universal y obligatoria, es decir, regulada por Ley.

### **Estrategias de reducción de la jornada laboral**

A nivel de empresas, el planteamiento de un proceso de reorganización/reducción de jornada laboral puede venir motivado por el objetivo de mantener el empleo existente o por el de generar nuevo empleo. En el primer caso, se habla de **estrategia “defensiva”** mientras que en el segundo, de **estrategia “ofensiva”**.

Las estrategias defensivas se generan en situaciones de crisis o fuerte competencia en los mercados, situaciones que provocan la búsqueda de nuevas fórmulas para incrementar la competitividad al mismo tiempo que se mantiene el empleo existente. En general, se puede afirmar que este tipo de intervenciones persiguen, ante todo, la reducción de la masa salarial a fin de mejorar la situación financiera de la empresa, recurriendo a una reducción generalizada del tiempo de trabajo, nuevos turnos o reajustes en la jornada laboral. El caso más emblemático de aplicación de una estrategia defensiva es el de la empresa Volkswagen en Alemania.

Por el contrario, la reducción ofensiva busca no sólo mantener los empleos existentes sino que, mediante cambios en la organización del trabajo (horarios, turnos...), persigue la creación de empleo y el aumento de la producción. Se trata pues, de un planteamiento más ambicioso.

#### ***EL CASO VOLKSWAGEN***

*El proceso de reorganización y reducción del tiempo de trabajo llevado a cabo en la empresa Volkswagen, efectuado con el fin de mantener el empleo, se ha convertido en el paradigma europeo de la estrategia defensiva y referente en la aplicación de procesos de reducción de la jornada laboral para muchas empresas.*

*A finales de 1993 la empresa anunció la necesidad de reducir en un 30% su personal lo que representaba el despido de 70.000 trabajadores/as. Con carácter alternativo, se propone un plan de saneamiento de la empresa que, de llevarse a cabo, haría innecesarios los despidos. Este plan conllevaba, fundamentalmente, los siguientes reajustes:*

**Desde posiciones sindicales se aboga por no emplear la reducción salarial compensatoria y se apuesta por una disminución de la jornada de carácter universal y obligatoria, es decir, regulada por Ley**

- Reducción del 20% de las horas de trabajo para todos los empleos (de 36 a 28,8 horas).
- Recorte salarial de idéntica magnitud. Los descensos salariales quedaban, sin embargo, muy difuminados en la nómina mensual, pues las pagas extraordinarias se repartían a lo largo del año y una ayuda de las instituciones públicas regionales conseguía atenuar la reducción salarial al 11-12%.
- Establecimiento de un programa de jubilaciones y de nuevas contrataciones escalonadas: el llamado “contrato entre generaciones”.
- Establecimiento de un programa de garantía a los empleos suprimibles.

*El plan, que tenía una duración de dos años y se renovó en 1995, redujo la masa salarial de la compañía en un 16%. Las evaluaciones económicas efectuadas han arrojado resultados positivos tales como la reactivación económica de la empresa y el mantenimiento del empleo.*

*Desde una perspectiva más crítica, hay quienes afirman que se ha cargado el peso de la reestructuración sobre los/as asalariados/as. Este tipo de iniciativas, que reclaman la solidaridad, han proliferado en toda Europa. En el caso de España, tanto SEAT como la planta pamplonesa de VW, entre otras, han seguido las pautas de esta respuesta “defensiva”.*

**A modo de conclusión**, cabe señalar que existe un fuerte debate sobre los efectos macroeconómicos de la reducción de la jornada laboral y que los resultados obtenidos, hasta el momento en las empresas que la han implantado, parecen estar más relacionados con la situación de partida de las mismas, por lo que resulta difícil extraer conclusiones categóricas a nivel macro. A pesar de esta dificultad, la mayoría de los países de nuestro entorno están impulsando la adopción de medidas que faciliten la reducción de la jornada laboral.

Esta situación puede variar a la luz del caso francés<sup>11</sup>, la jornada de 35 horas establecida con carácter universal y obligatorio permite a los restantes países contar con un campo de experimentación a gran escala, en el que progresivamente participan empresas de todos los tamaños y sectores, y se ven afectadas todas las categorías profesionales.

<sup>11</sup> El caso francés se examina con detalle en el Capítulo 5 del presente Cuaderno de Trabajo.

**Existe un fuerte debate sobre los efectos macroeconómicos de la reducción de la jornada laboral siendo difícil extraer conclusiones categóricas a nivel macro. A pesar de ello, la mayoría de los países de nuestro entorno están impulsando la adopción de medidas que faciliten la reducción de la jornada laboral**

## 2.3. MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA

Los efectos de una reorganización del tiempo de trabajo sobre la calidad de vida de los/as trabajadores/as dependerán de varios factores que abarcan tanto las situaciones personales como las condiciones específicas asociadas a la nueva organización del tiempo de trabajo.

La implantación de modalidades que permitan (total o parcialmente) la elección individual del tiempo de trabajo supone aportaciones de gran significado respecto a la mejora de la calidad de vida de los/as trabajadores/as. Al mismo tiempo, se advierten repercusiones menos positivas o claramente negativas: variabilidad de los horarios, trabajo en días festivos...

Sin embargo, la reducción del tiempo de trabajo se percibe, desde esta perspectiva y con carácter generalizado, como claramente positiva.

### 2.3.1. Calidad de vida y reducción del tiempo de trabajo

La incidencia directa de la reducción del tiempo de trabajo en la calidad de vida de las personas, con la posibilidad de disponer de más tiempo libre tiene, como ha quedado precedentemente señalado, un carácter más social que económico. Sin embargo, no conviene limitarse a este planteamiento sino que hay que tener en cuenta su **incidencia directa sobre la productividad individual**, como tiende a demostrar el ejemplo de la empresa Matsushita expuesto anteriormente.

Existe abundante literatura que –desde una perspectiva sociológica, psicológica o antropológica– aborda la cuestión del tiempo libre desde la dimensión humana y la del desarrollo personal. No es objeto del presente documento profundizar en tales aspectos si bien conviene considerarlos, al menos como referencia, en lo que respecta a su incidencia sobre la vida laboral y de las organizaciones en su dimensión microeconómica.

Ya se ha señalado que las nuevas fórmulas de gestión empresarial consideran al “capital humano” como su principal activo. Bajo este concepto, el conocimiento que reside en cada individuo no se reduce a una serie de saberes profesionales, homologados y certificados, sino que incluye asimismo un conjunto de experiencias y capacidades –tales como la capacidad de comunicar, interpretar, imaginar, anticiparse, autoorganizarse, etc.– cuyo aprendizaje no tiene exclusivamente lugar en las escuelas, centros de formación o empresas, sino que en buena medida se adquieren y evolucionan con la vida cotidiana y extra-laboral.

La implantación de modalidades que permitan la elección individual del tiempo de trabajo (total o parcialmente) supone aportaciones de gran significado respecto a la mejora de la calidad de vida de los/as trabajadores/as con incidencia directa sobre el rendimiento laboral individual

El desarrollo de estas últimas competencias y capacidades repercute sobre la competencia profesional, sobre el conocimiento y el saber-hacer acumulado. Es por ello que, con una visión más amplia y de futuro, se ha de tomar en consideración la existencia de un conjunto de competencias necesarias para el mejor desempeño profesional de los individuos que se pueden adquirir, desarrollar y reforzarse mediante actividades de tiempo libre y ocio. La aptitud para el trabajo productivo aparece así estrechamente vinculada a la disponibilidad de tiempo libre y la facultad de que las personas se desarrollen libremente. En otras palabras, la mejora del capital humano fuera de las horas de trabajo revierte de forma natural en una mejora de su productividad.

Pero, además, la nueva economía o economía del conocimiento requiere un reequilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el reservado al tiempo libre y el ocio. Así mismo, el cambio tecnológico, la innovación constante, la pluricualificación y la flexibilidad profesional, exigen una ampliación del tiempo dedicado a la educación y la formación a lo largo de toda la vida. En este contexto, la reorganización del tiempo de trabajo –y, por extensión, la reducción del mismo– se convierte en una necesidad estructural que permitiría a las empresas situarse por delante del cambio tecnológico, absorberlo y dirigirlo.

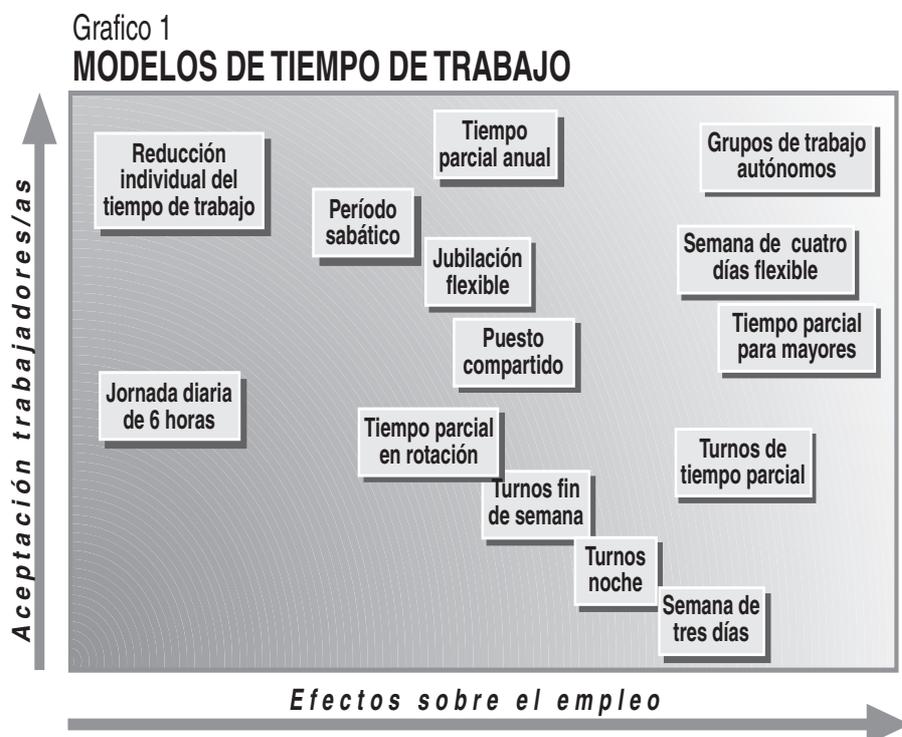
La repercusión social de un incremento del tiempo libre significaría una mayor disponibilidad para el consumo y para la cultura. No procede en este espacio profundizar en la controversia relativa a si el ocio debe desembocar más en una dedicación a la formación y cultura, o si bien revierte necesariamente en un incremento del consumo, pero cabe apuntar que en el modelo de sociedad resultante (para el cual se requiere una profunda transformación de valores), las actividades económicas, si bien apoyadas en un incremento de la productividad, dejarán cada vez más espacio para el disfrute de actividades recreativas y culturales y, en definitiva, posibilitarán avanzar en la mejora de la calidad de vida y el progreso económico y social.

## **2.4. MODALIDADES DE REORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO Y EFECTOS**

Se han señalado hasta el momento los efectos positivos y negativos genéricos atribuibles a una reorganización/reducción del tiempo de trabajo. Sin embargo, se producen una serie de efectos derivados o directamente inferidos por las diferentes fórmulas de implementación que se adopten.

**La nueva economía o economía del conocimiento requiere un reequilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el reservado al tiempo libre y el ocio. Así mismo, el cambio tecnológico, la innovación constante, la pluricualificación y la flexibilidad profesional, exigen una ampliación del tiempo dedicado a la educación y la formación a lo largo de toda la vida**

Con carácter básicamente ilustrativo, se señalan a continuación algunas fórmulas de organización del tiempo de trabajo cuyos efectos sobre el empleo y la calidad de vida de las personas quedan esquematizados<sup>12</sup> a continuación, modelizando los resultados obtenidos en su aplicación por diversas empresas.



Las actividades económicas, si bien apoyadas en un incremento de la productividad y una profunda transformación de valores, dejarán cada vez más espacio para el disfrute de actividades recreativas y culturales, y en definitiva, posibilitarán avanzar en la mejora de la calidad de vida y el progreso económico y social

**Reducción del tiempo de trabajo diario** (Por ejemplo, a 6 horas). Esta opción tiene una gran aceptación entre los/as trabajadores/as si bien normalmente genera unos efectos limitados sobre el empleo. Esto es debido a que se tiende a condensar las cargas de trabajo en el menor tiempo de trabajo asignado. La incidencia sobre la motivación resulta, en cambio, muy positiva y se trata de una fórmula bastante extendida en las empresas.

**Puesto de trabajo compartido** (job-sharing): consiste en que dos personas compartan el mismo puesto de trabajo. Ello implica la distribución tanto del tiempo como de los contenidos de trabajo, por lo que generalmente requiere una reorganización de las cargas y flujo de trabajo y un mejor desarrollo del mismo. Cuando la comunicación es adecuada, se generan efectos sinérgicos que favorecen el desempeño del trabajo, y se incrementa la productividad. Su efecto en términos de generación de empleo resulta bastante elevado.

<sup>12</sup> Neue Wege für die Arbeitswelt

**Períodos sabáticos.** BMW, por ejemplo, ofrece períodos sabáticos a corto plazo, adoptados hasta el momento por cerca de 600 empleos. Los salarios se reducen en una proporción de  $1/12$  pudiendo el empleado/a tomar un mes sabático al año o concentrarlos en tres meses seguidos tras tres años de trabajo. Su aplicación exige la reestructuración del área afectada y la delegación de funciones y tareas. Con claros efectos positivos en la generación de empleo.

**Jubilación flexible** mediante la utilización de cuentas de tiempo de trabajo. Cada vez más personas quieren acumular-ahorrar tiempo de trabajo en sus primeros años de vida laboral. La fórmula utilizada es la de reducción del salario en un 10% pero trabajando a jornada completa. El tiempo extra puede “ahorrarse-acumularse” en una cuenta a largo plazo que se utilizará en el diseño de una jubilación flexible. Un ejemplo de este modelo lo constituyen las cuentas a largo plazo y los stocks de tiempo utilizados por Volkswagen en Alemania.

**Jornada laboral anual.** En este caso se establecen jornadas anuales fijas. El establecimiento en Beck (Alemania) de jornadas a tiempo parcial a las que podían adscribirse los/as trabajadores/as de forma voluntaria incrementó la utilización de las mismas, pasando del 30% al 60%. Ello permitió la creación de un 10% de empleos.

**Grupos autónomos en la definición del tiempo de trabajo.** Esta fórmula requiere la organización activa, tanto del tiempo de trabajo como de los contenidos del mismo. Los componentes del equipo de trabajo establecen la distribución y las horas anuales de tiempo de trabajo. La estructura del personal y su volumen debe estar correctamente articulada y coordinada. La colaboración solidaria entre trabajadores resulta muy importante para el funcionamiento correcto de esta tipología. Los potenciales efectos sobre el empleo dependerán de que se produzca una reducción más o menos generalizada del tiempo de trabajo real entre los miembros del grupo y entre grupos autónomos.

**Jubilación progresiva.** En este modelo los/as trabajadores/as de más edad (por ejemplo, más de 55 años) reducen su tiempo de trabajo y se acogen a una jubilación parcial. El/la empleado/a comparte su puesto con un trabajador/a más joven, de forma que puede transferirle a éste su conocimiento y experiencia.

**Combinación de modelos.** A menudo, las empresas no recurren a una sola tipología sino que combinan varias de ellas, en función de los intereses y requerimientos de la empresa y los/as trabajadores/as.

Las fórmulas de organización del tiempo de trabajo son muy variadas: reducción del tiempo de trabajo diario, puesto de trabajo compartido, períodos sabáticos, jubilación flexible, jornada laboral anual, grupos autónomos en la definición del tiempo de trabajo, jubilación progresiva... Ni todas tienen los mismos efectos sobre el empleo, ni la misma aceptación entre los /as trabajadores/as. Las empresas recurren a modelos que combinan distintas fórmulas

### ***INCIDENCIA SOBRE EL EMPLEO***

A modo de resumen, cabe destacar los siguientes factores que afectan a la capacidad de generación de empleo de las iniciativas de reducción del tiempo de trabajo:

- *Los efectos sobre la productividad de las medidas adoptadas, tanto las específicamente derivadas de la reorganización del tiempo de trabajo como de otras herramientas complementarias utilizadas: modernización de equipos, mejora de sistemas...*
- *La potencial reducción de costes generada por una mejor utilización de los recursos humanos mediante una mejor adaptación a las fluctuaciones de actividad.*
- *La obligatoriedad o no de compensar el tiempo de trabajo reducido.*

*Apéndice:  
Estudio de casos*

## CASO I: BREMEN LANDESBANK

Bremen Landesbank (BL) es un banco con participación pública que desarrolla su actividad en el área metropolitana de la ciudad Bremen, situada en el Noroeste de Alemania. Como institución pública, desempeña el papel de banco central para el Gobierno del Estado de Bremen y ofrece una amplia gama de servicios bancarios a las empresas de la zona. Así mismo, cuenta con importantes clientes dentro del mercado de las importaciones y las exportaciones. Tiene unos 1.000 empleados.

### El problema empresarial

BL ha visto peligrar su posición en el mercado debido a dos factores fundamentales:

- Incremento de la competencia a causa de una progresiva desregulación y liberalización del sistema bancario, así como por la extensión de las nuevas tecnologías.
- Mayores exigencias de los clientes tradicionales, que obliga al BL a elevar sus estándares de calidad y servicios para poder competir.

### Cambios introducidos

Para mejorar su competitividad, BL efectúa fuertes inversiones en tecnologías de la información e introduce un nuevo modelo de tiempo de trabajo. Este nuevo modelo ofrece a los empleados un mayor control sobre su tiempo de trabajo y permite ofrecer un mejor servicio al cliente al cual se le ofrece la posibilidad de acceder a los servicios bancarios fuera de las horas de apertura del banco.

### Los elementos clave de este nuevo modelo son:

- Un nuevo sistema de tiempo de trabajo variable que afecta a toda la plantilla del banco excepto al equipo directivo.
- Un nuevo enfoque sobre el concepto de “tiempo flexible”. El modelo de horas variables se construye sobre el que se denomina “tiempo funcional”. Éste está determinado por las características propias de cada función que se realiza en el banco, tomándose como referencia el horario comercial pero también los requerimientos de los clientes.
- Cada grupo de trabajo determina un horario para sus funciones, que será aprobado por la Dirección. De este modo, y en base a los requerimientos de cada área funcional, se pueden fijar horarios distintos cada día de la semana. Por ejemplo, el departamento de operaciones internacionales establece un horario de 9:00 a 16:00 de lunes a miércoles; de 9:00 a 17:00 los jueves; y de 9:00 a 15:00 los viernes.
- Se establecen equipos que gestionan de forma autónoma su tiempo de trabajo dentro de cada función y cuentan con la capacidad de decidir por sí mismos los horarios que garanticen el cumplimiento efectivo de sus tareas.
- Se establece un nuevo sistema para la contabilidad del tiempo de trabajo. Bajo este nuevo sistema, se admite una desviación de hasta  $\pm 20$  horas respecto a las horas acordadas en el convenio. En caso de que la desviación oscile entre las  $\pm 20$  horas y las  $\pm 30$  horas, los empleados deberán tomar medidas correctoras, mientras que sólo podrán excederse las  $\pm 30$  horas de desviación con permiso de la Dirección.

### El proceso de cambio

El nuevo modelo de tiempo variable se ha desarrollado en estrecha colaboración con los/as trabajadores/as y sus representantes. En concreto:

- Las necesidades de cambio se identificaron a través de la realización de consultas que recogieron las opiniones a una muestra de 100 empleos, seleccionados conjuntamente por la Dirección y el Comité de Empresa, en torno a las debilidades de la organización y sus sugerencias de cara a la implementación de un nuevo modelo.
- La concreción del nuevo sistema recibió la aprobación del Comité de Empresa. Las discusiones con los representantes de los/as trabajadores/as permitieron al BL resolver importantes diferencias sobre los tiempos de descanso y los períodos laborales establecidos.
- El nuevo modelo se fue implantando poco a poco. Previamente a su completa implantación se probó el sistema con 100 empleados durante un período de tres meses.
- La efectividad del nuevo modelo ha estado sometida, desde su inicio, a un proceso de evaluación. De las encuestas realizadas se obtiene una valoración positiva del nuevo modelo.

### **Beneficios**

El nuevo modelo de tiempos de trabajo ha permitido:

- Mejorar el servicio al cliente y controlar los costes.
- Incrementar la satisfacción laboral.
- La mejora alcanzada en términos de competitividad ha contribuido a proteger el empleo en el sector.

## CASO II: VSFL

VSFL es un laboratorio sueco, líder en el mercado fotográfico profesional, con clientes en Suecia, Noruega y Dinamarca. Cuenta con una plantilla de más de 150 personas.

### El problema empresarial

En 1989 el sector alcanzó su cota máxima y dejó de crecer, afrontando VSFL su mayor crisis con importantes pérdidas. Sus costes eran demasiado elevados, existía escasa inversión en nuevas tecnologías, prácticas de trabajo muy inflexibles y bajas cualificaciones en sus empleos. Todo ello hacía de VSFL una empresa poco competitiva en términos de precio y flexibilidad.

Para solventar esta situación se establecen cuatro cuestiones claves destinadas a mejorar la calidad del servicio y reducir costes:

- ¿Cómo incrementar la flexibilidad para hacer frente a unas ventas de marcado carácter estacional y una demanda muy irregular sin incrementar los costes?
- ¿Cómo reducir costes y mejorar la eficiencia en una industria con un alto coste de la mano de obra?
- ¿Cómo recortar el ciclo productivo cuando muchos procesos incluyen una intervención manual?
- ¿Cómo optimizar la inversión en nuevas tecnologías cuando muchos empleos muestran deficiencias de cualificación para su uso?

### Cambios introducidos

VSFL afrontó sus problemas mediante la inversión en nuevo equipamiento, programas de formación e implantación de nuevas formas de organización del trabajo. Las innovaciones organizativas incluían:

- Un sistema de trabajo en equipo que sustituyera la tradicional división y repetición de tareas. Se crean siete equipos auto-gestionados dentro de los cuales se rotan las tareas a desempeñar, y que cuentan con un coordinador que va variando en la misma medida en que se van rotando las funciones.
- Un nuevo sistema de tiempos de trabajo basado en un número de horas anuales. Anteriormente, el tiempo de trabajo se basaba en un número fijo de horas por semana, con el pago extraordinario de las horas adicionales empleadas en los casos necesarios. Éste era un sistema caro e inflexible. El nuevo sistema implica una mayor flexibilidad para responder a los cambios estacionales de la demanda. Se establecieron 4 ó 5 patrones de trabajo distintos, en función de las distintas áreas, que vienen planificados y aprobados con antelación conjuntamente con los/as empleados/as. Como ejemplo, en alguna de las áreas se trabaja 45 horas semanales en verano, y entre 30 y 40 en otras estaciones del año.
- Un sistema de remuneración individualizado, y no por categorías profesionales.

Introducción de la rotación y transversalidad de funciones, en sustitución de una especialización rígida de tareas. Numerosos empleos han recibido formación para adquirir nuevas cualificaciones, lo cual les permite moverse entre los distintos grupos, incrementar la flexibilidad y obtener una mayor satisfacción laboral.

- Mayores inversiones en formación para mejorar las cualificaciones técnicas de la plantilla, cambiar actitudes hacia el trabajo, y desarrollar nuevas aptitudes necesarias para las nuevas formas de organización del trabajo. Las nuevas cualificaciones incluyen conocimientos técnicos y financieros, trabajo en equipo y capacidad de coordinar actividades en equipos auto-gestionados.
- Un moderno sistema de medición del desempeño basado en indicadores tanto financieros como no financieros. En este sistema, cada grupo cuenta con sus propios objetivos, y recibe información permanente de su desempeño mediante un proceso abierto de retroalimentación. Al mismo tiempo, los resultados generales de la empresa son conocidos regularmente por todos.

### **El proceso de cambio**

El proceso de cambio se fue introduciendo con la colaboración de los representantes sindicales. En un principio, el ritmo de implantación fue lento, pues muchas personas eran reacias al cambio. Para afrontar el problema, VSFL hizo fuertes inversiones en formación a la vez que estableció mecanismos de consulta regular para contrastar el nivel de acuerdo y compromiso existente.

VSFL considera que el proceso aun no ha concluido ya que, para mantener una posición competitiva, se requieren mejoras continuas. Por ello, afianzar el compromiso logrado se constituye en una prioridad estratégica. Este afianzamiento reposa sobre dos fundamentos:

- Una visión de los valores y estrategia de la compañía compartidos por todos. Se redacta conjuntamente un documento en el que se establecen los derechos y responsabilidades de empleados/as y empresa.
- Mecanismos de retroalimentación estructurados que garanticen que los/as trabajadores/as vienen consultados regularmente. Todos los grupos se reúnen semanalmente para discutir los problemas, mejoras, calidad del servicio, y desempeño. Los mismos asuntos son tratados mensualmente en reuniones de los mandos de cada grupo.

### **Beneficios**

Las innovaciones en la organización han ayudado a VSFL a elevar su competitividad, proteger empleos, mejorar la adaptabilidad de sus recursos humanos, e incrementar la satisfacción laboral:

- Desde la implantación del nuevo sistema en 1989, las pérdidas se han transformado en beneficios, las ventas se han incrementado en un 25% a pesar de la madurez del sector, se ha reducido el ciclo productivo de 5 a 2 días, y la producción por persona se ha incrementado en un 95%.
- Se han mantenido 100 empleos a tiempo completo y 50 de carácter estacional.
- Las cualificaciones de los/as trabajadores/as se han incrementado notablemente. La mayoría son capaces de desempeñar diferentes funciones y desarrollan su actividad eficazmente en el seno de equipos de trabajo auto-gestionados.
- La satisfacción laboral se ha incrementado como resultado de una mayor implicación en la toma de decisiones, un mayor control de la actividad diaria, mayor responsabilidad y mayor variedad de tareas. En consecuencia, se ha reducido el absentismo, situándose muy por debajo del absentismo medio en el sector, y los empleos muestran mayor fidelidad a la empresa.

## CASO III: QUELLE

El Grupo Quelle es la primera empresa de venta por correo de Alemania, con una significativa expansión en países europeos como Francia, Austria y Holanda, con incursiones menores en España, Portugal, Suiza, y Europa del Este. También opera bajo otras denominaciones comerciales en el Reino Unido y Finlandia. En total emplea aproximadamente a 34.000 personas, 20.000 de las mismas en Alemania.

### El problema empresarial

La venta por correo es un sector maduro en Alemania, con una demanda estancada y fuerte competencia. En consecuencia, el principal problema empresarial se centra en el mantenimiento de unos elevados estándares de servicio al cliente a la vez que se asegura una operatividad eficiente.

### Los cambios introducidos

En 1994, Quelle apostó por un nuevo modelo de tiempo de trabajo y remuneración en su sede de Leipzig, que afectaba a 1.700 empleos. Los aspectos clave del nuevo modelo son los siguientes:

- Acordar en el mes de diciembre con la plantilla el calendario del año siguiente, basándose en una jornada de 31 horas semanales, que se denomina “Tiempo Neto de Trabajo Anual”, sobre la cual se sustenta el nuevo modelo.
- El tiempo de trabajo se planifica de forma coordinada entre la Dirección y los empleos. Hacia el día 15 de cada mes se llega a un acuerdo sobre el tiempo de trabajo del siguiente mes, el llamado “Plan de Tiempo Mensual”. Aquí se especifican turnos, horarios, días libres, para el siguiente mes. Se ofrece a los empleos la posibilidad de trabajar a diferentes horas entre las 6:00 y las 23:00, durante cinco días a la semana.
- Si por circunstancias del negocio, como por ejemplo un incremento en la demanda, fuera necesario, se admiten cambios en la planificación del tiempo mensual, con al menos 4 días laborables de antelación.
- Los empleados pueden modificar su tiempo de trabajo si lo desean, llegando a un acuerdo con los compañeros de su equipo.
- El “Tiempo Neto de Trabajo Anual” queda referido a un período de 12 meses. El tiempo trabajado en exceso sobre esa base anual, se pagará de acuerdo al salario estándar en caso de que no supere el 110% del tiempo establecido. Sobre el 110% la remuneración se realizará con carácter extraordinario. En caso de que el tiempo trabajado sea inferior al acordado, el déficit no se compensará al año siguiente, ni conducirá a una reducción salarial.
- El sueldo será el mismo cada mensualidad independientemente del número real de horas trabajadas cada mes y de los períodos de vacaciones o baja por enfermedad.
- Se priman los contratos a tiempo parcial sobre los contratos temporales. El 25% del empleo cuenta con un contrato a tiempo parcial, un porcentaje notablemente superior a la media del sector. Los salarios se reducen proporcionalmente a la reducción de las horas de trabajo.

### El proceso de cambio

El nuevo modelo de tiempo de trabajo se ha introducido suavemente en Leipzig sin grandes problemas. En este sentido, se identifican algunos factores que han favorecido el cambio:

- Un muy buena relación entre la Dirección, la plantilla y el Comité de Empresa.
- Excelentes comunicaciones entre la plantilla y la gerencia.
- Valiosas contribuciones por parte de la Cámara de Comercio e instituciones bancarias, que adoptaron una actitud de cooperación hacia el nuevo sistema y aportaron un amplio número de ideas propias.

A pesar del éxito alcanzado en Leipzig, Quelle considera que la implantación en otras sedes puede resultar más dificultosa.

### **Beneficios**

Los cambios introducidos han traído consigo importantes beneficios:

- Incremento del número de empleos con contrato indefinido (tanto a tiempo completo como a tiempo parcial), y reducción del personal temporal, limitado a períodos de elevada carga de trabajo. Esto repercute en una mayor estabilidad del empleo.
- Incremento de los niveles de motivación del personal. Los empleos indefinidos están, por lo general, más motivados que los temporales y cuentan con mayor experiencia y formación. Se aprovechan de forma más efectiva las inversiones en formación y mejora la calidad del servicio al cliente.
- La imagen y reputación de Quelle de cara los clientes, competidores y opinión pública se ha visto fortalecida.
- La flexibilidad ha mejorado significativamente. Ello permite a la empresa responder de manera más efectiva a los niveles de demanda variables.
- La competitividad de la empresa se ha fortalecido. En Leipzig se registran los costes más bajos de toda la compañía. Son asimismo más bajos que los de los competidores. Esto, en un mercado con una competencia tan fuerte, permite proteger ventas y mantener el empleo.
- Si bien el volumen total de ventas se ha venido reduciendo en los últimos años, se ha incrementado la cuota de mercado.
- Se han creado 2.400 nuevos empleos en Leipzig. Teniendo en cuenta que se perderán 1.400 empleos en otros puntos de la compañía, se registra un incremento neto global de 1.000 empleos.

*3. Reorganización del  
tiempo de trabajo  
y su aplicación en la empresa*

### 3. Reorganización del tiempo de trabajo y su aplicación en la empresa

**A**l margen de las modificaciones provocadas por los cambios legislativos (reducción de la jornada de trabajo en diversos países europeos...) y de las reacciones “defensivas” de algunas empresas, las organizaciones consideran, cada vez en mayor medida, el tiempo de trabajo como una variable que facilita su evolución y permite la búsqueda de nuevas fuentes de eficacia.

Esta evolución se ve favorecida por las posibilidades de negociar numerosas formas de gestión del tiempo de trabajo a nivel de empresa o de centro. El enfoque de “eficacia económica” no debe, sin embargo, obviar otros dos factores estrechamente relacionados con el tiempo de trabajo: los efectos producidos en la generación de empleo y sobre las condiciones de vida y de trabajo.

Estas tres vertientes han sido ya analizadas de forma genérica en el capítulo precedente. En este capítulo se trata de focalizar el examen y cubrir con mayor detalle las razones y efectos de su aplicación a nivel de empresa.

#### La eficacia económica

Por regla general, los responsables de la empresa tienden a enfocar los procesos de reorganización del tiempo de trabajo en términos de mejora en la gestión empresarial; es decir, con vistas a incrementar la eficacia económica.

Las diversas modalidades de gestión pueden agruparse, en una primera clasificación, en tres grandes bloques:

- Los procesos que **buscan incrementar el tiempo de utilización de los equipos o el tiempo de servicio al cliente**. Las ventajas esperadas de la aplicación de nuevas formas de distribución del tiempo de trabajo, en estos casos, pueden abarcar el descenso de inversiones en capacidad productiva por incremento de la rentabilidad de nuevos equipos, la eliminación de cuellos de botella, la oferta de un mejor servicio, captación de mayores cuotas de mercado... Bajo este enfoque se han formulado todas las variantes de trabajo en turnos.
- Las iniciativas que pretenden **disminuir los costes de gestión por fluctuaciones de actividad** (estacionales, mensuales, semanales) o **facilitar una reacción más flexible ante las variaciones de la demanda**. Estas iniciativas constituyen la

Por regla general, los responsables de la empresa tienden a enfocar los procesos de reorganización del tiempo de trabajo en términos de mejora en la gestión empresarial, es decir, con vistas a incrementar la eficacia económica.

El enfoque de “eficacia económica” no debe, sin embargo, obviar otros dos factores estrechamente relacionados con el tiempo de trabajo: efectos en la generación de empleo y sobre las condiciones de vida y de trabajo

base de las distintas fórmulas de modulación de la duración de la jornada laboral y de otras tales como el trabajo discontinuo o el descanso compensatorio por los tiempos de trabajo que superan la jornada establecida.

- Un tercer bloque, donde se recogen aquellas fórmulas que pretenden **optimizar la eficacia de los tiempos de trabajo**, abordando la disminución de los tiempos improductivos, la consideración de las limitaciones temporales, etc. Entre éstas se encuentran, por ejemplo, los sistemas de horarios diferentes parcialmente superpuestos, la gestión de los tiempos de pausa y ciertas formas de trabajo a tiempo parcial o de horarios individualizados.

En pocas palabras, las empresas pretenden optimizar el tiempo de trabajo invertido. Sin embargo, algunas de las tipologías apuntadas afectan a las condiciones de vida y de trabajo de una forma que, en ocasiones, es valorada como negativa por parte de los/as trabajadores/as: horarios atípicos, variabilidad de los ritmos de trabajo, etc. La reducción del tiempo de trabajo se considera, normalmente, como la contrapartida obligada a dichos inconvenientes aunque también se pueden contemplar otras opciones: elección individual de los tiempos de trabajo, permisos de formación, etc.

## El empleo

Constituye generalmente la principal preocupación de los representantes del personal, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa.

- En términos **cuantitativos**, el objetivo de mantenimiento o creación de empleo lleva a plantear la cuestión de la reducción del tiempo de trabajo. Este enfoque resulta frecuente, especialmente en organizaciones enfrentadas a situaciones de reducción de efectivos<sup>13</sup>.
- En el plano **cualitativo**, el desarrollo registrado en los últimos años por diversas modalidades de empleo precario ha generado cierta inquietud entre los/as trabajadores/as y sus representantes. Desde este punto de vista, ciertas fórmulas de gestión del tiempo de trabajo pueden contribuir a estabilizar el empleo, haciendo que sean menos sensibles a las fluctuaciones que registra la actividad, mediante una mejor organización. La

Algunas de las tipologías afectan a las condiciones de vida y de trabajo de una forma que es valorada como negativa por parte de los/as trabajadores/as: horarios atípicos, variabilidad de los ritmos de trabajo, etc.

La reducción del tiempo de trabajo se considera, normalmente, como la contrapartida obligada a dichos inconvenientes aunque también se pueden contemplar otras opciones: elección individual de los tiempos de trabajo, permisos de formación, etc.

<sup>13</sup> La reducción del tiempo de trabajo, compensada o no en términos salariales, total o parcialmente, ha contribuido a limitar la disminución del empleo en empresas emblemáticas que han seguido procesos de gran difusión (VW...).

modulación de la duración del tiempo de trabajo puede permitir, en determinadas circunstancias, transformar los puestos temporales en permanentes o elevar la duración media de los contratos a tiempo parcial.

### **Las condiciones de vida y de trabajo**

Además del aspecto salarial, existen otros factores que pueden influir en la aceptación o rechazo por parte de los/as trabajadores/as de las reducciones en el tiempo de trabajo. Dicha reducción puede, obviamente, permitir mejorar las condiciones de desarrollo del mismo al disminuir las cargas de trabajo y la fatiga que éste conlleva. Y, paralelamente, mejorar la calidad de vida al incrementar el tiempo libre disponible.

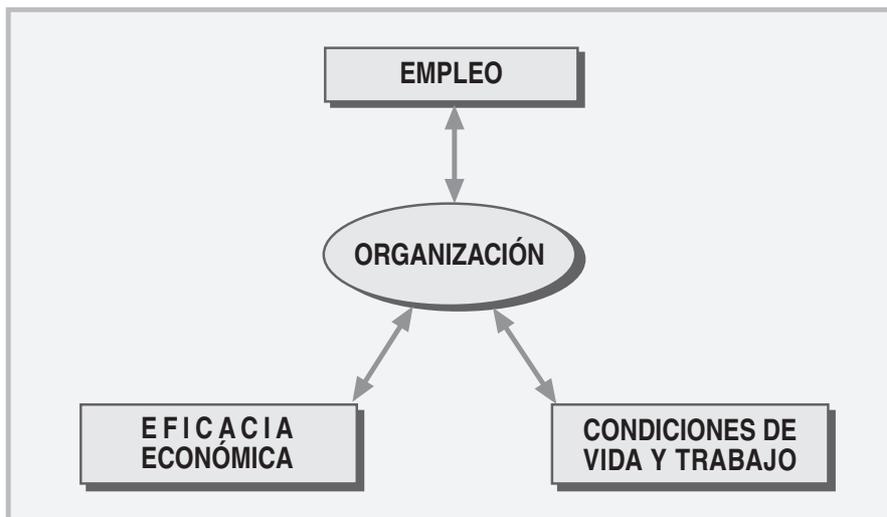
Sin embargo, hay que considerar otros factores. Generalmente, los/as trabajadores/as aspiran y se decantan por horarios regulares de trabajo que se mantienen estables en el tiempo. Es, seguramente, en este campo donde se plantean con mayor frecuencia las contradicciones, los puntos de vista opuestos y los eventuales conflictos cuando se aborda la gestión del tiempo desde la vertiente de la eficacia de la organización. Por ejemplo, se puede relacionar una reducción del tiempo de trabajo con el desarrollo de nuevos horarios (especialmente en el caso de trabajo en turnos), con una modulación a la baja de la jornada semanal o con una mayor flexibilidad individual que puede exigir el reparto de ciertas funciones entre un mayor número de personas, etc.

Así, la evaluación de una nueva organización del tiempo de trabajo, desde el punto de vista de las condiciones de vida y de trabajo, tiende a ser compleja dado que, normalmente, confluyen simultáneamente aspectos positivos y negativos, lo cual exigirá alcanzar un equilibrio consensuado por todas las partes.

Aunque el planteamiento de un proceso de reorganización del tiempo de trabajo puede tener orígenes diferentes (“defensivos” u “ofensivo”) y, consecuentemente, estar asociado en mayor medida a un determinado enfoque específico, su puesta en marcha generará efectos e interacciones entre las tres vertientes ya señaladas.

El éxito de un proyecto de reorganización del tiempo de trabajo dependerá de la consecución de un equilibrio socio-económico que tenga en cuenta, generalmente bajo la fórmula de un acuerdo o compromiso, sus efectos en términos de eficacia económica, generación/mantenimiento del empleo y condiciones de vida y de trabajo.

**La evaluación de una nueva organización del tiempo de trabajo, desde el punto de vista de las condiciones de vida y de trabajo, tiende a ser compleja dado que, normalmente, confluyen simultáneamente aspectos positivos y negativos, lo cual exigirá alcanzar un equilibrio consensuado por todas las partes**



Deberá definirse el alcance del cambio previsto con la nueva organización del tiempo de trabajo, en sentido amplio y flexible, ya que el propio proceso rediseña normalmente nuevos escenarios y ámbitos/colectivos de aplicación

### 3.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO

La puesta en marcha de un proceso de reorganización del tiempo de trabajo exigirá, en primer lugar, su definición, atendiendo a dos primeros elementos estrechamente relacionados entre sí:

- Alcance
- Nivel de participación

Deberá definirse el alcance del cambio previsto con la nueva organización del tiempo de trabajo, en sentido amplio y flexible, ya que el propio proceso rediseña normalmente nuevos escenarios y ámbitos colectivos de aplicación.

En segundo lugar, es preciso establecer el nivel de participación de los/as trabajadores/as en el diseño del nuevo modelo así como los mecanismos de garantía del mismo a establecer en su caso. Lógicamente, cuanto mayor y más compleja es una organización, los canales de participación deberán estar más formalizados: entrevistas a una muestra representativa de trabajadores/as, encuestas, grupos de trabajo...

En cualquier caso, resulta evidente que si el cambio previsto va a afectar a aspectos poco relevantes de la organización del tiempo de trabajo (variaciones muy puntuales, colectivo muy reducidos), la definición del proceso resultará más sencilla.

### 3.2. ALGUNOS ELEMENTOS CLAVE EN EL DIAGNÓSTICO

La implementación de un proceso de reorganización del tiempo de trabajo requiere un diagnóstico previo para conocer en detalle tres aspectos fundamentales de la organización:

- **La actividad productiva/prestación de servicios.** Permitirá definir los objetivos económicos de un determinado modelo de ordenación del tiempo de trabajo y la estructura organizativa correspondiente.
- **Las condiciones de trabajo y el punto de vista de los/as trabajadores/as.** Para definir los objetivos sociales y la identificación de los problemas derivados de las distintas opciones de reorganización del tiempo de trabajo.
- **La organización existente.** Proporciona una base de comparación para evaluar el interés y las dificultades/obstáculos que conlleva el cambio.

### 3.2.1. La actividad productiva

Su análisis se articula en torno a los dos factores clave en la gestión del tiempo de trabajo:

- a) El incremento de los tiempos de utilización de los equipos productivos y los de prestación de servicios. Por ejemplo, atención al cliente.
- b) La mejora de la gestión productiva en base a las fluctuaciones que registra la actividad

#### a) Incremento del tiempo de producción/prestación de servicios

Generalmente el análisis difiere cuando se realiza en las empresas industriales o en las de servicios. **En la industria**, la idea de ampliar el tiempo de utilización de un equipo se genera, principalmente, tras la constatación de que, con la organización del tiempo de trabajo existente, se ha llegado a un punto (o existe el riesgo de llegar) en el que no resultará posible atender la demanda.

La respuesta más conveniente a esta situación dependerá de si se trata de una **necesidad a corto plazo** o **a medio/largo plazo**. En este último caso, la reorganización del tiempo de trabajo tendrá un carácter permanente.

La caracterización de esta necesidad vendrá determinada por la comparación entre la evolución de la demanda, que depende del **mercado** y **de la estrategia de venta** (diversificación de productos...), y de la **evolución de la capacidad productiva** (tomando como fija la organización actual del tiempo de trabajo), la cual depende a su vez de las inversiones previstas y de la evolución previsible de la productividad.

El análisis de la actividad productiva se articula en torno a los dos factores : el incremento de los tiempos de utilización de los equipos productivos/ prestación de servicios (atención al cliente) y la mejora de la gestión en base a las fluctuaciones que registra la actividad

### *Caso 1*

En una empresa con una organización basada en tres turnos de ocho horas, de lunes a viernes durante todo el año, para los operarios de una máquina determinada, las perspectivas de crecimiento de la demanda, llevaron a plantearse la necesidad de extender el funcionamiento de la misma a 6 días/semana.

Un análisis detallado de las perspectivas de venta, teniendo en cuenta una próxima inversión en equipamiento, llevaron a un planteamiento de carácter temporal: se utilizaron, durante algunos meses y conformado por personal voluntario, equipos de fin de semana que permitieron hacer frente a las necesidades coyunturales.

En este enfoque, la fiabilidad de las proyecciones de demanda resulta fundamental: la decisión de ampliar de forma permanente el tiempo de utilización de un equipo debe estar debidamente fundamentada. Otros aspectos que deben quedar contemplados y valorados en estos escenarios son la reducción de tiempos improductivos, la mejora de la organización de los tiempos de mantenimiento preventivo, etc.

En el ámbito de **los servicios**, el planteamiento resulta diferente dado que el **“producto” no puede almacenarse**. La puesta en marcha de medidas al respecto suele basarse en la voluntad de incrementar cuotas de mercado y fidelizar a los clientes, **ampliando los horarios de atención al público** y ofreciendo una variedad de servicios adaptados a las necesidades de los clientes.

Cuando se plantea una ampliación de horarios, la cuestión principal es conocer la **elasticidad del mercado ante este cambio, y la actitud hacia el mismo adoptada por la competencia**.

### *Caso 2*

La iniciativa de una empresa francesa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos de efectuar repartos los sábados, cuando anteriormente esta actividad estaba limitada de lunes a viernes, le permitió adquirir una posición de ventaja frente a sus competidores.

La rápida respuesta de éstos y la consiguiente “normalización” del reparto los sábados generó, dado que no se produjo un incremento de cuota de mercado, que los ingresos volvieran a su nivel inicial, mientras que los costes se incrementaron, generándose al mismo tiempo un aumento en las contrataciones de personal de reparto.

En el ámbito de los servicios, el planteamiento resulta diferente, dado que el “producto” no puede almacenarse. La puesta en marcha de medidas al respecto suele basarse en la voluntad de incrementar cuotas de mercado y fidelizar a los clientes; ampliando los horarios de atención al público y ofreciendo una variedad de servicios adaptados a las necesidades de los clientes

La adaptación a las necesidades de los clientes exige conocer, en primer lugar, dichas necesidades, que pueden ser explícitas o implícitas. Las innovaciones en este campo pueden surgir como respuesta defensiva a la actuación de otras empresas o establecerse, con carácter ofensivo, con el fin de mejorar el posicionamiento adquirido en el mercado.

#### **b) Las fluctuaciones de actividad**

Conocer las fluctuaciones de actividad es una condición *sine qua non* para poder caracterizar las **necesidades y las fórmulas** de reorganización del tiempo de trabajo más apropiado.

De forma general, se pueden distinguir **dos grandes modelos de gestión del tiempo de trabajo para hacer frente a las fluctuaciones de actividad:**

Los que afectan a la **duración individual del tiempo de trabajo:** modulación, horas extras compensadas con tiempo de descanso, horarios variables... Estas medidas se adaptan mejor a las fluctuaciones limitadas y son relativamente flexibles.

Las que se basan en **modificaciones en el número de equipos o personas que trabajan simultáneamente:** creación temporal de equipos suplementarios, utilización de contratos a tiempo parcial, temporales, discontinuos... Se adaptan mejor a fluctuaciones importantes pero pueden resultar más rígidos.

En cualquier caso, deben analizarse dos tipos de fluctuación:

- Las **variaciones estructurales** siguen pautas estadísticas que pueden, por tanto, facilitar la definición del esquema de referencia en la reorganización del tiempo de trabajo.
- Las **fluctuaciones coyunturales** que, por su propia naturaleza, no presentan regularidad estadística pero que se deben tratar de caracterizar.

#### **Fluctuaciones estructurales**

Cuando las fluctuaciones se producen en **el período de un año**, se consideran normalmente **variaciones estacionales**. Se trata de un tipo de variaciones que afecta a un número considerable de empresas.

La estacionalidad puede producirse de forma progresiva o abrupta, y tener un alcance amplio o limitado. Los productos o servicios relacionados de algún modo con el ocio y el tiempo libre (turismo, restauración, viajes...) son especialmente sensibles a estas variaciones, aunque también se registran en otras actividades productivas (actividades agrícolas, industrias agroalimentarias, etc.).

Deben analizarse dos tipos de fluctuación de la actividad: las variaciones estructurales que siguen pautas estadísticas y que pueden, por tanto, facilitar la definición del esquema de referencia en la reorganización del tiempo de trabajo; y las fluctuaciones coyunturales que, por su propia naturaleza, no presentan regularidad estadística, pero que se deben tratar de caracterizar lo más precisamente posible

El análisis que se efectúe debe **caracterizar con exactitud la amplitud de las variaciones** en relación a la actividad media, la duración de los períodos de máxima y mínima actividad y el ritmo que registran estas variaciones.

Es igualmente conveniente cuestionarse sobre la **previsible evolución de la estacionalidad** en el futuro, cara a la adopción de medidas a corto y medio/largo plazo.

Las variaciones pueden, asimismo, producirse en **horizontes temporales muy cortos**:

- **Mensuales**: estas fluctuaciones afectan principalmente a desembolsos (procedimientos de pago o pedidos...). En algunas actividades pueden suponer variaciones significativas en las cargas de trabajo. Esta situación puede conllevar el establecimiento de modulaciones semanales del tiempo de trabajo a lo largo del mes.
- **Semanales**: suelen ser más frecuentes en el sector servicios (por ejemplo, los comercios en sábado, o los transportes públicos...). Deberá tenerse en cuenta la posibilidad de:
  - Variar los horarios a lo largo de la semana
  - Organizar horarios sobre 4 días de trabajo/tres de descanso
  - Otras
- **Diarias**: las fluctuaciones diarias vienen determinadas por los comportamientos de los clientes y la existencia de limitaciones horarias. Los aspectos clave a analizar en este caso son la amplitud y momento en que se producen las puntas de actividad, que van a orientar la organización del tiempo de trabajo: horarios intercalados, utilización de contratos a tiempo parcial...

### **Fluctuaciones coyunturales**

El tratamiento de las variaciones coyunturales requiere la utilización de **mediciones puntuales**. Los aspectos básicos a tener en cuenta serán:

- **La importancia relativa de la actividad no planificable en relación con la actividad total.**
- **El tiempo de reacción del que dispone la empresa para adaptar su capacidad y sus medios de producción.**

### **3.2.2. Las condiciones de trabajo**

El planteamiento de una reorganización del tiempo de trabajo lleva a examinar dos cuestiones principales relativas a las condiciones de vida y de trabajo:

**Es igualmente conveniente cuestionarse sobre la previsible evolución de la estacionalidad en el futuro, cara a la adopción de medidas a corto y medio/largo plazo**

- En primer lugar, identificar las modalidades de organización del tiempo que podrían suponer una mejora de las condiciones de trabajo o responder a las expectativas sociales.
- En segundo término, cuestionar si el tipo de ordenación del tiempo de trabajo que deriva de los objetivos económicos es compatible con los deseos y las expectativas de los/as trabajadores/as y si sus potenciales efectos negativos pueden ser absorbidos o compensados.

En este último caso, se plantea la necesidad de identificar el carácter y la importancia de las contraprestaciones, ejercicio complejo que exige el contraste de elementos de diferente naturaleza (por ejemplo, el “valor” del trabajo realizado en fin de semana...). Por otra parte, ciertos impactos, especialmente los que afectan a la vida fuera del trabajo, se perciben de forma diferente por cada individuo.

El análisis deberá abordar los elementos clave y/o los aspectos críticos, tanto en relación con la generación de problemas como con los objetivos a integrar en la búsqueda de soluciones.

El estudio puede articularse en torno a cuatro vertientes:

- Fatiga y salud
- Vida laboral
- Vida fuera del trabajo
- Empleo y remuneración

### **Fatiga y salud**

Se trata de analizar los problemas de fatiga o las situaciones de riesgo para la salud, tanto los existentes como los que pueden derivarse de una nueva organización del tiempo de trabajo.

Los principales aspectos objeto de diagnóstico atenderán a:

- **Esfuerzo físico.** Las actividades que requieren un esfuerzo físico significativo presentarán una mayor dificultad a la hora de ampliar los horarios diarios mientras que una reducción de los mismos tendrá efectos beneficiosos en este sentido.
- **Esfuerzo mental.** El planteamiento de base en relación a este factor es similar al anterior. Se pueden buscar soluciones que incluyan un mejor reparto de tareas, procurando, cuando ello sea posible, combinar tareas de dificultad variable.
- **Condiciones ambientales.** Deben tenerse en cuenta, asimismo, los problemas relacionados con el ruido, la temperatura,

**El análisis de las condiciones de trabajo deberá abordar los elementos clave, tanto en relación con la generación de problemas como con los objetivos a integrar en la búsqueda de soluciones. El estudio puede articularse en torno a cuatro vertientes: fatiga y salud, vida laboral, vida fuera del trabajo, empleo y remuneración**

etc. En algunos casos, la propia naturaleza de la actividad hace difícil evitar estas condiciones por lo que las nuevas formas de organización del trabajo deberán tener en cuenta los condicionantes anteriormente señalados.

- **Ritmos biológicos.** La cuestión se plantea fundamentalmente cuando el trabajo se organiza en turnos y se introducen equipos que trabajan de noche. En este caso, si se considera imprescindible el trabajo nocturno, se recomienda tratar de reducir los ciclos de forma que el número de noches trabajadas por persona de manera continuada se limite al máximo<sup>14</sup>.
- **Seguridad.** La nueva organización del tiempo de trabajo no debe tener efectos negativos en la seguridad laboral. Ello supone considerar tanto los riesgos derivados de la fatiga, especialmente cuando se plantea la ampliación de la jornada diaria, como los generados por situaciones de aislamiento. Por ejemplo, cuando el personal de mantenimiento trabaja fuera de los horarios de producción o cuando el trabajo nocturno se realiza por un número reducido de trabajadores/as...

### Vida laboral

Las modificaciones afectan también a la vida laboral, pudiendo estos cambios ser positivos o negativos en función de su capacidad de integración en cada situación de trabajo y de conexión con las aspiraciones de los/as trabajadores/as.

El examen de este aspecto requerirá tener en cuenta:

- **El puesto de trabajo.** Se produce con cierta frecuencia un sentimiento de relación con el puesto de trabajo o con el equipo utilizado. Una nueva organización del trabajo puede suponer, bien la sucesión de varias personas en un mismo puesto o la polivalencia entre puestos de trabajo, lo que conlleva la ruptura de esta relación unívoca y puede generar retenciones y/o conflictos entre los/as trabajadores/as. En esta línea convergen no sólo las nuevas fórmulas de ordenación del tiempo de trabajo sino también la evolución tecnológica. Sin embargo, dado que es un problema que tiende a ser relevante para determinados trabajadores/as, debe ser tenido en cuenta buscando, en la medida de lo posible, mantener cierta estabilidad. Se puede recurrir, por ejemplo, a la creación de pequeños grupos de trabajo responsables de un determinado equipamiento o área de trabajo.

<sup>14</sup> En este sentido, diversos expertos señalan la conveniencia de que los turnos supongan un máximo de 3-4 noches seguidas. Las secuelas físicas negativas pueden reducirse cuando el trabajo se realiza habitualmente por la noche.

Las modificaciones afectan también a la vida laboral, pudiendo estos cambios ser positivos o negativos en función de su capacidad de integración de las características propias de cada situación de trabajo y de las aspiraciones de los/as trabajadores/as

- **La polivalencia.** Como aspecto clave de las organizaciones, supone un esfuerzo formativo más o menos elevado en función de la situación de partida. Suele generar cierto recelo entre los empleos, derivado fundamentalmente del temor a que esta polivalencia les convierta en “comodines”, con las consecuencias negativas que ello implica: dificultades para ponerse al corriente del funcionamiento de nuevos equipos, cambios permanentes de compañeros/as de trabajo, etc. Sin embargo, si la polivalencia se define claramente y, especialmente, si se encuentra reconocida y valorada (en términos de categoría y de salario), deberá percibirse como una clara ventaja.
- **Las relaciones de trabajo.** Los/as trabajadores/as están habituados a formar parte de un equipo de trabajo estable, donde mantienen relaciones interpersonales. Desde este punto de vista, una nueva organización del trabajo puede considerarse como un ataque a esta situación, al incrementar la movilidad entre los equipos y establecer, de forma más o menos periódica, nuevos grupos de trabajo. No obstante, la nueva situación conlleva efectos positivos que conviene visualizar: permite multiplicar las relaciones interpersonales y los interlocutores, favoreciendo el desarrollo personal e intergrupalo.
- **Las relaciones jerárquicas.** Las nuevas fórmulas de ordenación del tiempo de trabajo tienden a cuestionar las relaciones que se mantienen con los cuadros medios y superiores. Frecuentemente, la ampliación del tiempo de funcionamiento de los equipos lleva a cuestionar el nivel de autonomía que detentan los empleos, sus niveles de responsabilidad y su capacidad de decisión.  
Así mismo, la introducción de una cierta flexibilidad individual en la gestión del tiempo de trabajo (mediante la utilización de horarios variables, o a través de un acuerdo sobre el reparto del tiempo en un equipo), afecta necesariamente el tipo de relaciones jerárquicas tradicionales al producir una reducción en la función de control.
- **La vida colectiva en la empresa.** La implementación de nuevas fórmulas que generan variabilidad de los horarios o la utilización de equipos en turnos suponen, generalmente, un problema cara a la gestión adecuada de la vida colectiva en la empresa: reuniones generales, actividades del Comité de Empresa, y, por extensión, todas las actividades relacionadas con la reunión de personas y la difusión completa y rápida de

**La nueva organización del trabajo puede suponer, bien la sucesión de varias personas en un mismo puesto o la polivalencia entre puestos de trabajo, lo que conlleva la ruptura de las relaciones unívocas establecidas y puede generar reticencias o conflictos entre los/as trabajadores/as**

la información pueden verse dificultadas. Asimismo, el sentimiento de pertenencia a la empresa puede verse debilitado.

### Vida fuera del trabajo

El estudio de los vínculos entre la reorganización del tiempo de trabajo y la vida extralaboral se puede articular en torno a tres aspectos principales:

- Las **limitaciones externas a la empresa**. Se trata de analizar todos los factores relacionados con el entorno o la vida social que pueden constituir limitaciones que deban ser consideradas en las fórmulas a adoptar.

Entre las limitaciones más frecuentes o significativas figuran: **los problemas de transporte, los horarios escolares** que pueden suponer una seria limitación para los/as trabajadores/as con menores a su cargo o **la realización de otras actividades** como las agrícolas...

- **Las limitaciones generadas por la gestión del tiempo**. Tanto si se trata de ampliar la utilización de determinados equipos como si se pretende una modulación de la duración del trabajo, los cambios propuestos tenderán a ser considerados como problemáticos por la mayoría de los empleos cuando afecten a:

- Trabajo realizado en **nuevas franjas horarias**: primeras horas de la mañana o últimas de la tarde, noches, fines de semana... Al margen de posibles implicaciones de orden fisiológico –horarios nocturnos–, cualquier nuevo horario supone perturbar la organización que cada trabajador/a se ha creado en función de sus limitaciones y de su situación personal. En la medida en que el esquema principal de referencia laboral continua siendo el trabajo de lunes a viernes, el establecimiento de nuevos horarios supone un desfase en relación a la vida social habitual.

Además, y al margen de posibles contrapartidas, la potencial instauración del trabajo en fin de semana se percibe psicológicamente como un retroceso en relación a una situación que se considera como “derecho adquirido”. Sin embargo, la experiencia demuestra que no deben darse por sentado ciertos tópicos, ya que pueden existir y existen colectivos (generalmente minoritarios) para los cuales estas modificaciones constituyen oportunidades interesantes. Es importante, en cualquier caso, conocer

**La introducción de una cierta flexibilidad individual en la gestión del tiempo de trabajo (mediante la utilización de horarios variables, o a través de un acuerdo sobre el reparto del tiempo en un equipo), afecta necesariamente el tipo de relaciones jerárquicas, al producir una reducción en la función de control**

las situaciones de referencia de los/as trabajadores/as, determinadas en función de lo que conocen (en otras empresas de la misma localidad, mismo sector...), de forma que, por ejemplo, el trabajo en sábado se puede considerar atípico en la industria, pero se considera como algo habitual en el comercio.

- **La ampliación de la duración del trabajo** por encima de la duración habitual, durante ciertos períodos. Se halla en la esencia de la modulación horaria pero puede ser repartida de forma muy diferente. Esto hace que convenga analizar la modalidad más extendida en cada caso. Generalmente se tiende a preferir el incremento de la jornada diaria frente al trabajo en fin de semana. Es igualmente interesante tener en cuenta que hay períodos en los que esta ampliación puede verse mejor aceptada (verano, Navidades...).

- **La variabilidad de los horarios** (equipos en alternancia, semanas de duración variable...) o **el incremento de su imprevisibilidad**. El principal elemento a considerar es el tiempo mínimo de pre-aviso necesario para solicitar a los empleos que modifiquen su tiempo de trabajo. Dependiendo de la naturaleza de la actividad, éste puede afectar a semanas, días o incluso horas.

En general, los/as trabajadores/as aspiran a contar con un nivel de previsibilidad suficiente para poder organizar su vida fuera del trabajo. Se deberá estudiar, dentro de cada empresa, cuál es el plazo mínimo considerado como razonable por todas las partes.

- **Las aspiraciones de los/as trabajadores/as**. Bajo este término se engloban tanto las necesidades explícitas o reivindicadas como las potenciales o latentes. De forma general, cabe englobar estas aspiraciones en cuatro epígrafes principales:

- **La reducción del tiempo de trabajo**. Cuando la duración de partida es elevada, con realización frecuente de horas extraordinarias, puede constituir una aspiración central de los/as trabajadores/as. En ocasiones, se percibe como la contrapartida obligada a unas condiciones laborales particularmente difíciles. En este caso, la forma en que se

Tanto si se trata de ampliar la utilización de determinados equipos como si se pretende una modulación de la duración del trabajo, los cambios propuestos tenderán a ser considerados como problemáticos por la mayoría de los/as trabajadores/as cuando se introducen nuevas franjas horarias, se amplía la duración habitual durante ciertos períodos y crece la imprevisibilidad de horarios

lleva a cabo la reducción puede ser tanto o más importante que la amplitud que reviste la misma.

- **La organización y la distribución del descanso.** Cuando existen, o se van a implementar turnos rotativos, el modelo de distribución de los tiempos de descanso, especialmente los fines de semana, adquiere una gran importancia. Generalmente se registra una preferencia hacia soluciones que permitan generar tiempos de descanso más largos (frente a las fórmulas que incrementen su frecuencia) que posibiliten disfrutar de fines de semana completos.
- **La posibilidad de elección del tiempo de trabajo.** Supone dar la opción a los/as trabajadores/as de elegir, de forma individual y voluntaria, la duración y/o distribución del tiempo de trabajo. Estas opciones abarcan cuestiones tales como los horarios variables (o individualizados), el trabajo a tiempo parcial o los días compensatorios elegidos libremente. Esta autonomía individual suele ser percibida muy positivamente cuando la situación de partida es “clásica”; es decir, se rige por horarios colectivos inflexibles. Dependiendo del tipo de actividad de la empresa, las dificultades varían y exigen un encaje coordinado de los nuevos tiempos de trabajo.
- **Tipología contractual y remuneración.** La importancia de este tema, generalmente incluido en la negociación, hace que éste sea uno de los que se planteen habitualmente en el diagnóstico sobre reorganización del tiempo de trabajo. En este caso se trata de analizar fundamentalmente aspectos cualitativos tales como el tratamiento de los contratos a tiempo parcial, estacionales, etc. Así como la retribución variable, que no debe limitarse en su aplicación a los puestos directivos, con el fin de implicar a toda la plantilla y conseguir que los recursos humanos se motiven, participen e involucren en la consecución de resultados.

Bajo el término “retribución variable” existe todo un abanico de opciones y modelos: bonos, comisiones, participación en beneficios, opciones sobre acciones y compra de acciones, planes de ahorro... Cada empresa, en función de sus estrategias y de su propia cultura, deberá examinar y optar por alguno de estos modelos o por la combinación de los mismos.

De forma general, las aspiraciones de los /as trabajadores/as cabe englobarlas en cuatro epígrafes principales: la reducción del tiempo de trabajo, la organización y la distribución del descanso, la posibilidad de elección del tiempo de trabajo así como la tipología contractual y la remuneración

### 3.2.3. La organización

La reorganización del tiempo de trabajo, cualquiera que sea su planteamiento inicial (ampliación de la actividad productiva, gestión de las fluctuaciones...), debe insertarse necesariamente en un enfoque más amplio que hace referencia a la organización en su conjunto.

Esta ampliación del enfoque resulta absolutamente necesaria: no se puede hablar de modificar el tiempo sin preocuparse de su contenido. De hecho, ocurre con frecuencia que el diagnóstico realizado con objeto de reorganizar el tiempo de trabajo refleja la existencia de problemas organizativos que deben ser solventados por otros medios. Así, el planteamiento de nuevas fórmulas de gestión del tiempo de trabajo puede conllevar la detección de problemas de fondo y ayudar a su resolución.

La fase de análisis de la organización tendrá dos funciones principales:

- **Definir el modelo de tiempos de trabajo en relación a otras soluciones**, alternativas o complementarias. Es decir, facilitar la definición del modelo más favorable y evaluar su factibilidad e interés económico, sus ventajas e inconvenientes en los planos y aspectos diversos precedentemente señalados.
- **Identificar los cambios necesarios** para permitir que las nuevas fórmulas de gestión del tiempo de trabajo se desarrollen con total eficacia.

Se trata así de estudiar la viabilidad de una nueva gestión del tiempo de trabajo, en relación tanto a los objetivos que pretende como respecto a la estructura organizacional existente.

### 3.3. PISTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS FÓRMULAS DE GESTIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

Cuando se trata de identificar nuevas fórmulas y modelos de organización del tiempo de trabajo que permitan **ampliar la capacidad productiva o modificación de horarios de prestación de servicios**, deben tenerse en cuenta las posibilidades reales de incremento en función de la situación de partida<sup>15</sup>.

También deberán evaluarse las posibles soluciones alternativas existentes tales como:

<sup>15</sup> Lógicamente, la existencia de un funcionamiento clásico de tres turnos de 8 horas/día supondrá que las únicas posibilidades de incremento se basan en el trabajo en fin de semana.

La reorganización del tiempo de trabajo, cualquiera que sea su planteamiento inicial (ampliación de la actividad productiva, gestión de las fluctuaciones...), debe insertarse necesariamente en un enfoque más amplio que hace referencia a la organización en su conjunto

- Plan de inversiones para incrementar la capacidad productiva: compra de nuevos equipos, inversión para aumentar la productividad del equipo existente...
- Reutilización de equipos anteriormente desechados.
- Subcontratación.
- Mantenimiento de la situación actual y, en su caso, consiguiendo efectos negativos: pérdidas de cuota de mercado, pérdida de clientela...

Para definir la utilidad de la nueva organización del tiempo de trabajo será necesario comparar su coste con el de mantenimiento de la situación existente. El coste asociado a la prolongación de la utilización de los equipos vendrá determinado por:

- El coste salarial derivado del incremento global de los tiempos de trabajo.
- El coste indirecto ligado al aumento del tiempo de funcionamiento: costes de mantenimiento, aprovisionamiento...

Además de este enfoque cuantitativo, se deberán tomar en consideración elementos cualitativos y estratégicos así como la reversibilidad de las opciones: aunque el cambio en la organización de los tiempos de trabajo es, en principio reversible, no hay que olvidar que tal decisión entraña sus propias dificultades.

El tratamiento de las fluctuaciones de actividad puede realizarse a través de medidas internas:

- Utilización de horas extraordinarias (o complementarias, para los trabajadores a tiempo parcial).
- Movilidad de los/as trabajadores/as entre los diferentes equipos, departamentos, establecimientos...
- Estabilización de la producción y, cuando se trata de productos, constitución de stocks.
- Redimensionamiento de plantilla suficiente para absorber las puntas de actividad, con el consiguiente riesgo de infrautilización durante el resto de los períodos.
- Aceleración de la intensidad del trabajo.

O a través de medias externas, como:

- El recurso a las diferentes formas de empleo temporal: contratos de duración determinada (jornada completa o tiempo parcial...), trabajo a domicilio...
- La subcontratación de la actividad “excedente”.

**Para definir la utilidad de la nueva organización del tiempo de trabajo será necesario comparar su coste con el de mantenimiento de la situación existente**

La valoración de las nuevas opciones de gestión del tiempo de trabajo dependerá de la situación de partida. En cualquier caso, debe tenerse en cuenta la tendencia a la reducción/eliminación de horas extraordinarias, tanto desde las diferentes legislaciones a nivel nacional (las limitaciones al número de horas extraordinarias son generalizadas y se producen de forma creciente) como en los convenios colectivos. Por todo ello, estas medidas permiten cada vez un menor margen de maniobra.

La utilización de otras alternativas, como el mantenimiento a lo largo del año de un nivel de producción suficiente para cubrir las puntas de actividad con los stocks generados el resto del año, dependerá de factores como el coste de almacenamiento o el coste financiero de la adquisición anticipada de materias primas, etc.

Al margen del análisis de costes de las diferentes opciones, el diseño de nuevas formas de organización del tiempo de trabajo debe tener en cuenta su dimensión estratégica, sus posibilidades de contribuir al desarrollo empresarial, a la eficacia en la gestión global de la organización... En definitiva, a su evolución.

### **Las condiciones de eficacia de la gestión del tiempo**

Como ya se ha señalado, la organización del tiempo de trabajo puede no resultar eficaz si no se abordan, al mismo tiempo, otros aspectos organizativos. A su vez, las diversas modalidades de gestión que pueden llegar a diseñarse son susceptibles de plantear problemas que exigen soluciones anticipadas.

La organización del tiempo resultará más eficaz cuando se inscriba en una estrategia global de la organización y facilite la respuesta a los problemas principales identificados en su diagnóstico. Generalmente, la búsqueda de nuevas formas de gestión del tiempo de trabajo se conciben como nuevas oportunidades para flexibilizar las estructuras organizativas. Tampoco hay que olvidar que distintas experiencias señalan que las fluctuaciones de actividad no deben considerarse como inalterables: existe una amplia gama de posibilidades de incrementar la flexibilidad interna tales como la polivalencia y la movilidad de los trabajadores, equipos de trabajo autónomos... Y también, lógicamente, la organización del tiempo de trabajo.

Los efectos de las nuevas modalidades de gestión del tiempo de trabajo sobre la organización pueden ser diversos:

**Al margen del análisis de costes de las diferentes opciones, el diseño de nuevas formas de organización del tiempo de trabajo debe tener en cuenta su dimensión estratégica, sus posibilidades de contribuir, al desarrollo empresarial, a la eficacia en la gestión global de la organización... En definitiva, a su evolución**

- En primer lugar, cuando se pretende incrementar los horarios de actividad (prolongación de la utilización de maquinaria, prestación de servicios durante un período de tiempo superior...), tiende a plantearse una mayor necesidad de autonomía y asunción de responsabilidades por parte de los/as trabajadores/as ya que, normalmente, los mandos no están presentes en todo momento<sup>16</sup>. La implantación de esta nueva organización tiende a plantear problemas pero su solución se sitúa en línea con los principales desarrollos evolutivos de las nuevas formas de organización del trabajo y atiende a las ventajas que genera el uso de las nuevas tecnologías.
- Asimismo, es probable que se produzcan tensiones en la coordinación de un mayor número de unidades o servicios, siendo el ejemplo más clásico el de mantenimiento, que puede ver reducido su tiempo de dedicación a medida que se prolonga el de producción.

Muchas de las modalidades de gestión del tiempo de trabajo tienen una doble consecuencia:

- Introducen una mayor variabilidad y complejidad: variabilidad de los regímenes de trabajo entre los departamentos, los equipamientos, las personas; complejidad de la noción de tiempo de trabajo (existencia de períodos diferentes, con variaciones en las contrapartidas, definición de permisos, etc).
- Generan una modificación del “horizonte temporal” sobre el que debe planificarse la actividad: la duración del trabajo pasa a convertirse en una media, generalmente anual, que varía en función de la actividad. Esto implica desarrollar una gestión anticipatoria.

En resumen, una reorganización del tiempo de trabajo en la empresa supone la oportunidad de replantearse el modelo organizativo de la misma. Si el proceso se plantea sobre bases sólidas, sus efectos positivos sobrepasarán los exclusivamente derivados de las modificaciones en el tiempo de trabajo pero requerirá ir acompañado, como se ha visto, de cambios profundos a diferentes niveles.

**Una reorganización del tiempo de trabajo en la empresa supone la oportunidad de replantearse el modelo organizativo de la misma**

<sup>16</sup> Esta situación no se planteará cuando la actividad tenga la misma intensidad en los diferentes períodos (por ejemplo, turnos 3x8 con el mismo número de trabajadores en cada caso), ya que normalmente se contará con un número de mandos similar en cada turno, aunque no es lo habitual.

*4. Evolución del tiempo  
de trabajo y perspectivas de su  
reducción en nuestro entorno*

## 4. Evolución del tiempo de trabajo y perspectivas de su reducción en nuestro entorno

**E**l presente capítulo se destina a presentar la evolución que registra la reducción de los tiempos de trabajo desde la perspectiva de la consecución de la “semana de 35 horas”.

En primer lugar, se plantean los cambios que se han producido en el tiempo de trabajo en diferentes países, tratando de explicar esta evolución y situando la posición que ocupa la Comunidad Autónoma del País Vasco en este marco general.

En un segundo nivel, se sitúan las perspectivas de implementación de los diferentes instrumentos de reducción del tiempo de trabajo a partir de los avances realizados hasta el momento en diferentes Comunidades Autónomas del Estado. Se finaliza el capítulo con una breve panorámica de los avances que registra el País Vasco.

### 4.1. EVOLUCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO

Aunque existen dificultades para interpretar las estadísticas sobre la evolución del tiempo de trabajo –por la heterogeneidad de las informaciones que se recogen bajo los conceptos “trabajo a tiempo parcial”, tiempo “efectivo” y “habitual” de trabajo, inclusión o no de los trabajadores independientes, etc.–, resulta interesante, pese a ello, realizar un análisis de las evoluciones recientes de la duración del trabajo en los países desarrollados.

El tiempo de trabajo se ha ido reduciendo a lo largo de las últimas décadas en el conjunto de los países desarrollados y este proceso se está extendiendo en la actualidad también a los países asiáticos en vías de desarrollo.

En los últimos años, esta evolución ha adquirido rasgos muy diferentes según los distintos países considerados. Así, la duración del tiempo de trabajo ha aumentado, a partir de 1983, en los Estados Unidos, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda y esto ha sido debido, fundamentalmente, al incremento de las horas extraordinarias. También ha aumentado en Suecia, incremento atribuible en este caso al descenso que registra el trabajo a tiempo parcial.

En el otro extremo, países como Japón, Alemania, Noruega, España y los Países Bajos registran reducciones significativas en sus tiempos de trabajo, asociadas a incrementos de productividad elevados.

**El tiempo de trabajo se ha ido reduciendo a lo largo de las últimas décadas en el conjunto de los países desarrollados y este proceso se está extendiendo en la actualidad también a los países asiáticos en vías de desarrollo**

En otros países europeos –como en Italia, Francia (por el desarrollo del trabajo a tiempo parcial), Bélgica y Finlandia– los descensos han sido menos marcados.

Cuadro 2

### HORAS ANUALES EFECTIVAMENTE TRABAJADAS POR PERSONA Y AÑO (ASALARIADOS)

	1979	1983	1990	1994	1995	1996	1997	1998
<i>Francia</i>	1.667	1.558	1539	1.520	1.523	1.526	1.519	–
<i>Alemania</i>	1.669*	1.686*	1.583	1.552	1.529	1.523	1.517	1.526
<i>Países Bajos</i>	1.591	1.530	1.433	1.388	1.384	1.373	1.365	–
<i>España</i>	1.936	1.837	1.762	1.746	1.749	1.747	1.748	1.754
<i>Reino Unido</i>	1.750	1.652	1.704	1.693	1.698	1.669	1.701	1.702
<i>Estados Unidos</i>	1.884	1.866	1.936	1.947	1.953	1.949	1.966	1.957
<i>México</i>	–	–	–	–	1.933	2.006	1.978	1.942
<i>Canadá</i>	1.803	1.763	1.774	1.773	1.773	1.781	1.777	–
<i>Japón</i>	2.114	2.098	2.052	1.904	1.909	1.919	1.900	1.879

\* Cifras relativas a la República Federal Alemana

No parece existir una correlación significativa entre la duración anual del trabajo y la tasa de paro. Como ha quedado señalado precedentemente, la tasa de paro resulta muy reducida tanto en países en los que la duración del trabajo es relativamente elevada (EE.UU., Reino Unido<sup>17</sup> o Japón), como en los países donde ésta es más reducida (Países Bajos, Noruega o Suiza).

Cuadro 3

### DURACIÓN MEDIA DEL TRABAJO (EN HORAS) DURANTE LA SEMANA DE REFERENCIA. TRABAJADORES A TIEMPO COMPLETO (1995)

Reino Unido	<b>43,9</b>	Alemania	<b>39,9</b>	Bélgica	<b>38,4</b>
España	<b>40,7</b>	Países Bajos	<b>39,5</b>	Italia	<b>38,4</b>
Francia	<b>39,9</b>	Dinamarca	<b>38,9</b>	UE (15)	<b>40,3</b>

Por otra parte, estudios relacionados con las jornadas laborales en diferentes países (OIT), señalan que porcentajes muy elevados de trabajadores pertenecientes a los países en vías de desarrollo trabajan habitualmente más de 40 horas semanales, hecho que se produce igualmente en países como Estados Unidos, Canadá o Japón, donde más del

<sup>17</sup> Reino Unido presenta la jornada semanal de mayor duración en la Unión Europea en los contratos a tiempo completo. El número medio de horas anuales es sin embargo más reducido que en España debido a la mayor incidencia del trabajo a tiempo parcial en aquel país. Debe no obstante señalarse los cambios registrados en 1999 derivados de la negociación colectiva en la Administración local.

No parece existir una correlación significativa entre la duración anual del trabajo y la tasa de paro

60% de los/as trabajadores/as (las mujeres presentan valores claramente inferiores) trabajan habitualmente más de 40 horas/semana.

Además de las diferencias en la duración de la jornada laboral entre los países, conviene tener en cuenta el “tiempo de trabajo en relación al ciclo de vida”. Atendiendo a este aspecto, se destaca la reducida duración del tiempo de trabajo “total” en España, país que presenta una jornada semanal relativamente elevada en términos comparativos.

Cuadro 4

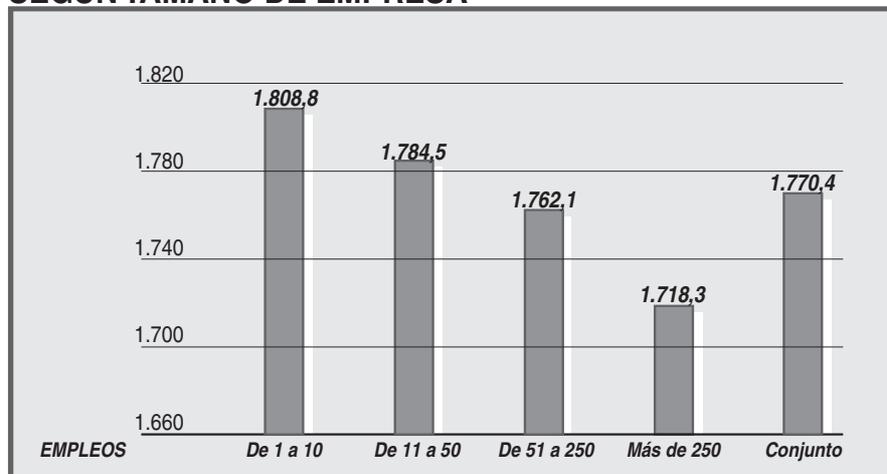
#### DURACIÓN DEL TRABAJO EN RELACIÓN AL CICLO DE VIDA (1992)

	Total	Hombres	Mujeres
Japón	66,5	71,1	49,4
Estados Unidos	61,3	73,9	41,0
Dinamarca	57,5	64,6	38,4
Reino Unido	56,9	60,6	38,9
Alemania	51,6	61,6	30,2
Francia	49,5	61,8	28,1
Países Bajos	45,2	61,5	26,3
Italia	44,5	57,9	30,4
España	44,0	–	–
Bélgica	43,7	–	–

Centrando el análisis a **nivel estatal**, y partiendo de una jornada efectiva media de 1.770,4 horas/año entre los/as trabajadores/as a tiempo completo, **son las empresas de tamaño más reducido las que registran jornadas anuales superiores**. Según datos relativos a 1998, los/as trabajadores/as de las empresas de 1 a 10 empleos trabajaron en torno a un 5% más que los/as trabajadores/as de las empresas de más de 250 empleos, registrándose una diferencia neta de 90 horas por per-

Gráfico 2

#### TRABAJADORES/AS A TIEMPO COMPLETO SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA



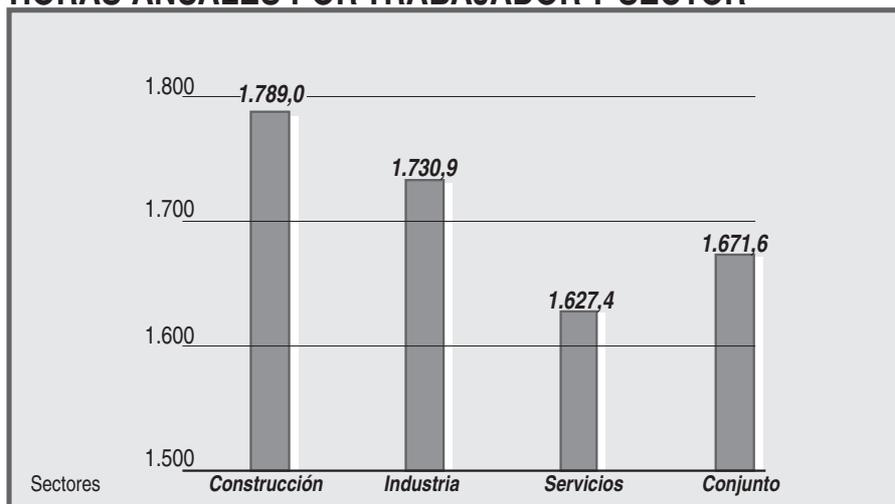
Además de las diferencias en la duración de la jornada laboral entre los países, conviene tener en cuenta el “tiempo de trabajo en relación al ciclo de vida”. Atendiendo a este aspecto, se destaca la reducida duración del tiempo de trabajo “total” en España, país que presenta una jornada semanal relativamente elevada en términos comparativos

sona y año. Esta situación, sin embargo, se invierte en las contrataciones a tiempo parcial.

**Las jornadas resultan superiores en el sector de la construcción**, incluyendo las contrataciones a tiempo completo y a tiempo parcial. En el extremo opuesto, el sector servicios se ve afectado en mayor medida por las contrataciones a tiempo parcial, por lo que su valor medio supera sólo ligeramente las 1.600 horas/año.

Grafico 3

### HORAS ANUALES POR TRABAJADOR Y SECTOR



El País Vasco, según datos procedentes del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, es la Comunidad Autónoma que **ha registrado una jornada laboral efectiva inferior<sup>18</sup> en 1998**, en torno a 1.630 horas (incluyendo el trabajo a tiempo parcial), mientras que las jornadas correspondientes a los empleos a tiempo completo ascenderían a 1.705 horas/año. En el extremo opuesto se sitúan las Comunidades de Baleares, Canarias, Cantabria o Castilla-La Mancha.

Por otra parte, en cuanto al número de horas extraordinarias realizadas, la CAPV supera la media estatal pero es Cataluña la Comunidad donde se realiza, por término medio, un mayor número de horas extraordinarias.

## 4.2. AVANCES HACIA LA REDUCCIÓN Y REORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

En la mayoría de las Comunidades Autónomas se están produciendo avances en la reducción del tiempo de trabajo, avances que se combinan

En la mayoría de las Comunidades Autónomas se están produciendo movimientos de avance hacia la reducción del tiempo de trabajo, que se combinan con medidas más generales de reorganización

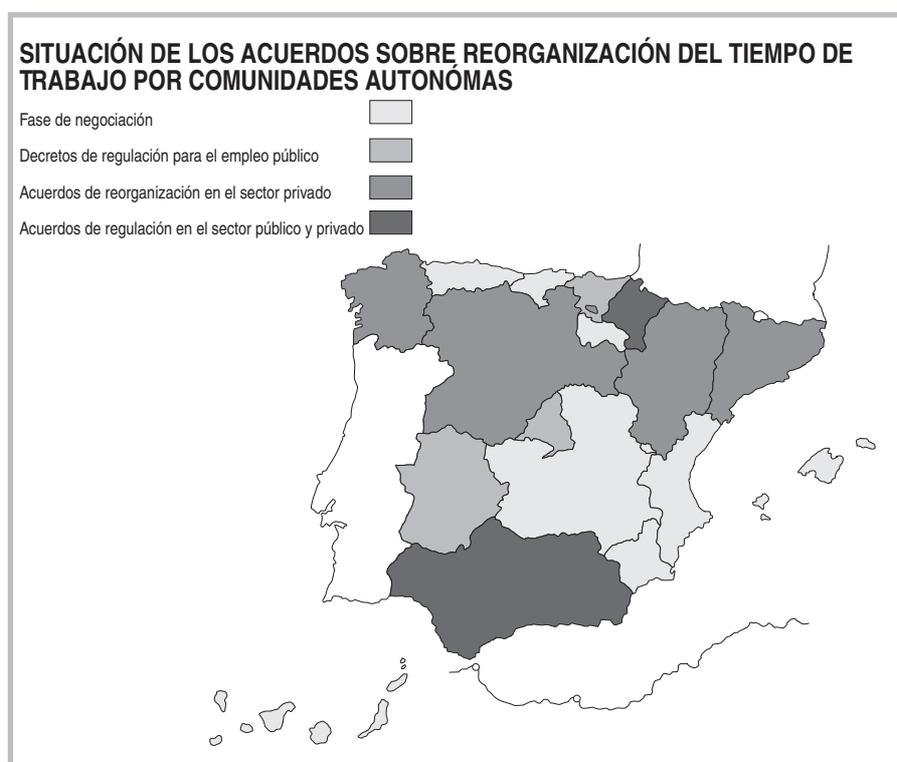
<sup>18</sup> También en 1997 se registraban valores similares (aunque superiores), siendo en ese año Asturias la Comunidad Autónoma con un número inferior de horas anuales trabajadas.

con medidas más generales de reorganización. Estos avances no son, sin embargo, uniformes: ni todas las Comunidades están evolucionando al mismo tiempo ni se registra una progresión lineal<sup>19</sup>.

#### 4.2.1. Situación actual del proceso de negociación.

Las políticas de apoyo a la reducción y reorganización del tiempo de trabajo se han convertido en uno de los ejes fundamentales de la concertación social en las CC.AA., siendo consideradas como núcleo central de las políticas de empleo.

El análisis de la información disponible sobre las negociaciones en esta materia permiten mapificar la situación en las diferentes Comunidades Autónomas:



Del examen del mapa se deduce que el grado de maduración del proceso de negociación en materia de reducción y reorganización del tiempo de trabajo es muy diverso.

Así, cabe realizar una primera clasificación de las Comunidades en función del estado en que se encuentran los Acuerdos sobre reorganización/reducción del tiempo de trabajo:

- **En fase de negociación.** Comunidades que se encuentran en la

<sup>19</sup> Se han interpuesto recursos respecto a legislación aprobada, la firma de acuerdos va seguida en ocasiones de situaciones conflictivas...

Las políticas de apoyo a la reducción y reorganización del tiempo de trabajo se han convertido en uno de los ejes fundamentales de la concertación social en las CC.AA, siendo consideradas como núcleo central de las políticas de empleo

borando proyectos de Decreto, pendientes de desarrollo legislativo o con compromiso de discusión: Baleares, Comunidad Valenciana (acuerdo de reducción voluntaria de la jornada para los empleados de la Administración Pública, con reducción salarial), Murcia, La Rioja, Principado de Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha<sup>20</sup> y Canarias.

- **Empleo público.** Comunidades que han alcanzado la regulación por Decreto para el empleo público: Extremadura, Madrid y País Vasco
- **Empresa privada.** En las Comunidades de Galicia, Castilla y León, Aragón y Cataluña la regulación afecta únicamente al sector privado.
- **Empresa privada y empleo público.** Andalucía y Navarra han alcanzado acuerdos sobre reorganización del tiempo de trabajo que abarcan tanto a la empresa privada como a la empresa pública

#### 4.2.2. Reorganización del tiempo de trabajo.

En relación a la reorganización del tiempo de trabajo que se ha dado en las diferentes Comunidades, se presentan algunos rasgos característicos de los desarrollos legislativos o normativos efectuados.

Así, en la normativa elaborada en Galicia, Aragón y Cataluña se considera reorganización del tiempo de trabajo cuando se producen las siguientes situaciones:

- **Modificaciones en la distribución horaria** de la jornada diaria, semanal, mensual o anual.
- **Implantación y/o reorganización del trabajo a turnos.**
- **Conversión de la jornada a tiempo parcial** en tiempo completo o viceversa.

En el decreto establecido en Andalucía destacan, asimismo, los incentivos a la contratación a tiempo **parcial indefinida** y por **sustitución de vacantes y ausencias legales.**

En el Plan Regional de Empleo de Castilla y León se consideran reorganizaciones de la jornada laboral **los nuevos turnos de**

<sup>20</sup> Existe un acuerdo firmado por los sindicatos CCOO, UGT y CSIF y la Consejería de Administraciones Públicas de la Junta de Castilla-La Mancha para la reducción progresiva de la jornada hasta enero de 2002.

El grado de maduración del proceso de negociación en materia de reducción y reorganización del tiempo de trabajo en las distintas Comunidades Autónomas es muy diverso

**trabajo, los nuevos tratamientos de los períodos de descanso,** etc, que se llevan a cabo atendiendo a las solicitudes de las plantillas. También se fomenta los contratos de sustitución en casos de ausencia con derecho a reserva del puesto de trabajo (enfermedad, guarda legal, maternidad, vacaciones...).

#### **4.2.3. Reducción del tiempo de trabajo en el sector público**

En una gran parte de las Comunidades Autónomas se están desarrollando –o se han alcanzado– acuerdos para la reducción del tiempo de trabajo en el sector público. En algunas Comunidades se realiza un tratamiento particularizado del sector sanitario.

Los aspectos principales que desarrollan estos acuerdos hacen referencia a:

- **Horas extraordinarias.** Se tiende a eliminar las horas extraordinarias, de forma que su realización se produzca sólo en casos estrictamente necesarios, procurando que su compensación se materialice en tiempo de descanso.
- **Atención al público/calidad del servicio.** Supone también otro de los ejes en torno a los que gira la reorganización de la jornada, con el fin de ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía, en horarios apropiados.
- **Generación de empleo:** La dificultad de ofrecer respuestas genéricas ante las situaciones particulares de cada organización hace que sean escasas las referencias específicas en este sentido. Por ejemplo, en el Acuerdo entre la Administración y Sindicatos firmado en el ámbito de la Junta de Extremadura y sus Organismos Autónomos se adopta, como regla general, la creación de un puesto de trabajo por cada 14 trabajadores de idéntico puesto afectados por la reducción.

#### **4.2.4. Reducción del tiempo de trabajo en el sector privado**

La legislación establecida en las diferentes Comunidades Autónomas en relación a la reducción del tiempo de trabajo tiene un carácter voluntario, unida a la generación de incentivos para que empresas y trabajadores vean facilitada la creación de empleo a través de este instrumento, siempre de carácter voluntario y por acuerdo entre las partes.

Se regula la disminución directa de la jornada laboral, tendiendo a considerarse incluida en esta reducción el **incremento de días festivos o período vacacional** (Aragón, Navarra, Cata-

**La legislación establecida en las diferentes Comunidades Autónomas en relación a la reducción del tiempo de trabajo tiene un carácter voluntario, de generación de incentivos para que empresas y trabajadores vean facilitada la creación de empleo**

luña) y la reducción de la jornada individual, mediante conversión a tiempo parcial y por contrato de relevo (Galicia, Aragón y Navarra).

En relación a la cuantificación de la reducción que da derecho a la **obtención de las ayudas**, cabe señalar que:

- En Castilla y León –reorganización de carácter individual–, se establece la reducción **en un 50% de la jornada** (por jubilación parcial cuando falten de uno a tres años para la jubilación ordinaria, por atender a cargas familiares, etc.).
- En Galicia y Navarra se establece que la disminución deberá ser al menos de **un 5% de la jornada anual anterior** (salvo cuando ésta se sitúe en 35 horas semanales o en 1.598 horas anuales, como ocurre en Galicia; en Navarra, puede periodificarse esta reducción en dos ejercicios).
- En Andalucía se establece que la **nueva jornada deberá ser de 35 horas** semanales, pudiendo también producirse una disminución progresiva en un plazo máximo de 3 años.
- En otras Comunidades, se hace una referencia a que **la modificación debe ser sustancial** (Aragón, Cataluña).

Respecto al volumen de empleo que debe generar la reducción de la jornada para acceder a las ayudas facilitadas:

- En Galicia, de acuerdo con la legislación en vigor, las nuevas contrataciones deberán ser equivalentes, como mínimo, **al 75% del tiempo reducido**.
- En Navarra, para acceder a las ayudas en su totalidad, las empresas deberán **incrementar su plantilla al menos un 3%** (en caso de que este incremento sea inferior podrán recibir una bonificación).
- El decreto de Andalucía establece que, cuando el número de contratos suponga un 6% de la plantilla, las ayudas previstas se incrementarán en un 10%.

En la mayoría de los casos, se establecen limitaciones de acceso a estas ayudas con el fin de evitar subvencionar contrataciones que se hubieran realizado sin contar con las ayudas o cuyo único fin sea aprovecharlas de forma temporal, bien a través de la exigencia de **mantenimiento de los contratos indefinidos durante un período mínimo** equivalente a la duración de los incentivos (Andalucía, Galicia, Aragón), o bien **excluyendo a empresas que**

En la mayoría de los casos se establecen limitaciones para la obtención de ayudas con el fin de evitar subvencionar contrataciones que se hubieran realizado sin contar con las ayudas o con el único fin de aprovecharlas de forma temporal

**hubieran extinguido contratos en los 12 meses previos** a la solicitud de las ayudas (Cataluña) o **que contraten a personal que hubiera trabajado previamente** (12 meses) para la misma empresa (Aragón).

La forma de materializar las **ayudas** proporcionadas varía aunque el principal instrumento utilizado es **la disminución de la cuota empresarial a la Seguridad Social**. Estas ayudas vienen expresadas, bien en términos de **porcentaje de cuota** a la Seguridad Social (con oscilaciones que van desde el 10% en Galicia para determinados colectivos hasta el 100% en Andalucía), bien en forma de **cantidades máximas** (Aragón, Castilla y León). En el primer caso, se establecen normalmente cantidades limitadas, con cifras que oscilan entre las 300.000 ptas. y las 800.000 ptas. (ambas cifras, en el caso de Galicia, marca la diferencia entre colectivos prioritarios y no prioritarios).

La Comunidad Foral de Navarra aplica su autonomía fiscal en materia de **Impuesto sobre Sociedades**, utilizando esta vía para incentivar los contratos por reorganización/reducción del tiempo de trabajo.

Destaca, asimismo, el establecimiento de ayudas (en Andalucía) para la realización de estudios con contratación externa sobre la creación de empleo a través de la reorganización del tiempo de trabajo y la implantación de la jornada de 35 horas (25% del coste del estudio, con un máximo de 500.000 ptas, que podrá incrementarse en otro 25% con un máximo de 1.000.000 ptas.).

La obligatoriedad de que la reorganización y reducción del tiempo de trabajo se traduzca en la creación de empleo estable se fija en todos los Acuerdos, pero no ocurre lo mismo con la exigencia de que la contratación sea sólo a jornada completa. De hecho, únicamente en Cataluña se establece la obligación de que el contrato indefinido sea a tiempo completo, permitiéndose el resto de Comunidades que la nueva contratación indefinida sea a tiempo parcial.

**El límite regulado para estas contrataciones a tiempo parcial no es homogéneo.** Mientras que en Andalucía el módulo semanal mínimo de los empleos creados a tiempo parcial se establece en 20 horas, en Galicia se limita a 12 horas.

**La obligatoriedad de que la reorganización y reducción del tiempo de trabajo se traduzca en la creación de empleo estable se fija en todos los Acuerdos, pero no así la limitación de que la contratación sea sólo a jornada completa**

## **REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA APOYAR FINANCIERAMENTE LA REORGANIZACIÓN Y REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO**

**ANDALUCÍA.** Los incentivos se aplicarán a la reducción y/o reorganización del tiempo de trabajo que se lleve a cabo en el ejercicio económico de 1999, concediéndose un plazo de 3 años para poder reducir paulatinamente la jornada. El mantenimiento de las contrataciones deberá realizarse por un período mínimo de 3 años

**GALICIA.** Los incentivos se aplicarán a las contrataciones indefinidas derivadas de acuerdos sobre reorganización y reducción que se realicen en 1999. Las nuevas contrataciones indefinidas, para ser subvencionables, deben suponer un incremento de empleo neto del personal fijo superior a la media aritmética de los 12 meses previos.

**ARAGÓN.** La obtención de ayudas requerirá mantener el nivel de empleo alcanzado con la contratación indefinida subvencionada durante el período mínimo de 3 años.

No se permitirán las contrataciones de trabajadores que hubiesen pertenecido a la misma empresa o grupo de empresas, con contrato indefinido, en los doce meses anteriores.

Tampoco podrán acceder a las ayudas las empresas que, en los doce meses anteriores a la fecha de la presentación de la solicitud de ayuda, hayan efectuado extinciones de contratos declarados improcedentes por la jurisdicción laboral o se hayan producido por las causas previstas en los artículos 51 (Despido colectivo) y 52 c ( Extinción del contrato por causas objetivas) del Estatuto de los Trabajadores y hayan supuesto una disminución neta de plantilla.

**CATALUÑA.** No podrán beneficiarse de las ayudas previstas, las empresas que hayan procedido a la extinción de contratos (declarados improcedentes) en los doce meses anteriores a la fecha de presentación de solicitud.

**NAVARRA.** El acceso a la totalidad de las ayudas requiere que se incremente al menos en un 3% la plantilla fija existente y que se mantenga este 3% durante, al menos, 4 años.

#### 4.2.5. Conclusiones

Existe una gran heterogeneidad en los acuerdos pactados en cada Comunidad Autónoma si bien en todas se incentiva la creación de empleo mediante la combinación de medidas para la reorganización y la reducción del tiempo de trabajo.

Fruto de esta heterogeneidad, se registran importantes disparidades en cuanto a la amplitud de las materias consideradas dentro del ámbito de la reorganización y de la reducción del tiempo de trabajo aunque, como se ha destacado, también se encuentran pautas comunes.

En definitiva, cabe señalar que la reducción del tiempo de trabajo se encuentra en un momento de cambio y presenta una importante falta de definición. Su evolución en el futuro próximo dependerá tanto de la receptividad de los Gobiernos regionales como de la posición adoptada por el Gobierno central cara a la implementación de medidas incentivadoras.

El elevado número de municipios y empresas<sup>21</sup> que están aplicando estas medidas de reducción de jornada, adelantándose incluso al establecimiento de un marco legislativo de carácter superior, parece señalar que, en cualquier caso, se ha iniciado un proceso que continuará su evolución ascendente en los próximos años.

#### 4.3. LA REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL EN EL PAÍS VASCO

De acuerdo con los datos presentados por el Consejo de Relaciones Laborales, en el País Vasco la **duración de la jornada pactada en los convenios colectivos para 1999 se ha situado en 1.736 horas anuales**. Los convenios de sector han establecido una jornada sensiblemente superior (1.741 horas/año) a la pactada en los convenios de empresa (1.711 horas/año). En la empresa privada es superior (1.715 horas/año) a lo acordada en la empresa pública (1.688 horas/año).

La media de la jornada laboral, en el cómputo global, ha sido similar a la del año anterior. No obstante, esta media descenderá ya que todavía faltan por incluir algunos convenios colectivos con jornadas en principio más reducidas (ikastolas, Cajas de Ahorros, etc.).

Profundizando en el análisis, **se puede constatar una disminución media ligeramente superior a 3 horas en el cómputo global anual de las horas de trabajo**, siendo los convenios de Álava y Gipuzkoa los que presentan una mayor disminución de la jornada

<sup>21</sup> Por ejemplo, el reciente acuerdo firmado por Femetal en Asturias, cuya repercusión mediática ha sido superior, pero que continua el camino iniciado por un amplio número de municipios, incluyendo empresas municipales, etc.

La reducción del tiempo de trabajo se encuentra en un momento de cambio y presenta una importante falta de definición, cuya evolución en el futuro próximo dependerá tanto de la receptividad de los Gobiernos regionales como de la posición adoptada por el Gobierno central cara a la implementación de medidas incentivadoras

(aproximadamente 4 horas), mientras que en los de Bizkaia ésta se sitúa en torno a las 3 horas en cómputo anual. En términos generales, esta evolución de la jornada representa una reducción ligeramente superior a la experimentada en el año anterior.

Cuadro 5

### DURACIÓN DE LA JORNADA EN 1999 SEGÚN ÁMBITO DE APLICACIÓN Y POR TERRITORIO

ÁMBITO	ALAVA	BIZKAIA	GIPUZKOA	INTERT.*	CAPV	ÁMBITO ESTATAL	TOTAL
Sector	1.768	1.759	1.752	1.252	1.736	1.772	1.741
Empresas	1.731	1.696	1.712	1.708	1.709	1.715	1.711
Privada	1.737	1.699	1.713	1.732	1.714	1.717	1.715
Pública	1.685	1.680	1.690	1.667	1.680	1.702	1.688
<b>TOTAL</b>	<b>1.757</b>	<b>1.749</b>	<b>1.749</b>	<b>1.335</b>	<b>1.732</b>	<b>1.755</b>	<b>1.736</b>

Datos provisionales a 31 de diciembre de 1999

\* Interterritoriales de la CAPV.

Cuadro 6

### VARIACIÓN DE LA JORNADA PACTADA

	% Convenios colectivos con reducción de jornada 99-98	Disminución jornada 97-96 horas/año	Disminución jornada 98-97 horas/año	Disminución jornada 99-98 horas/año
ALAVA	72,82	2,89	2,92	4,20
BIZKAIA	42,40	1,71	2,30	3,05
GIPUZKOA	60,71	3,14	3,11	3,80
INTERT. *	20,00	3,76	0,49	0,14
<b>CAPV</b>	<b>53,45</b>	<b>2,45</b>	<b>2,57</b>	<b>3,35</b>
ESTATAL	24,07	0,38	0,47	2,14
<b>TOTAL</b>	<b>44,84</b>	<b>2,10</b>	<b>2,18</b>	<b>3,13</b>

Datos provisionales a 31 de diciembre de 1999

\* Interterritoriales de la CAPV.

En 1999 todavía son escasos los convenios en los que se establece una jornada de 35 horas (El País, UNI-2, etc) , pero cerca de la mitad de los convenios recogen ya una disminución de jornada y esta disminución se ve influida, en gran medida, por la reducción acordada en importantes convenios sectoriales (industria siderometalúrgica, construcción, etc.).

La jornada laboral de los convenios colectivos del conjunto del Estado, es superior a la CAPV (1.761 horas según datos a noviembre de 1999 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).

Cuadro 7

### DURACIÓN DE LA JORNADA EN LA CAPV Y EN EL ESTADO EN 1999 (NÚMERO DE HORAS AL AÑO)

	CAPV *	ESTADO **
SECTOR	1.740	1.765
EMPRESA	1.714	1.719
<b>TOTAL</b>	<b>1.736</b>	<b>1.761</b>

\* Datos provisionales a 31 de diciembre de 1999

\*\* Fuente: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Nov. 99)

En lo referente al País Vasco, se puede constatar una disminución media ligeramente superior a 3 horas en el cómputo global anual de las horas de trabajo, siendo los convenios de Álava y Gipuzkoa los que presentan una mayor disminución de la jornada (aproximadamente 4 horas); mientras que en los de Bizkaia ésta se sitúa en torno a las 3 horas en cómputo anual

Se presentan a continuación, de forma esquemática, los principales desarrollos registrados en el sector público y privado de la Comunidad Autónoma Vasca en relación a la jornada de 35 horas semanales.

#### **4.3.1. Sector público**

Los sindicatos y los responsables de la Administración Autónoma de Euskadi así como los de la Administración Local y Foral de Euskadi han llegado a sendos acuerdos de regulación de las condiciones de empleo del personal que incluye la reducción de la jornada laboral a 35 horas. El primero, establecido entre los sindicatos y los responsables de la Administración Autónoma de Euskadi se extiende hasta diciembre de 2003 mientras que el segundo, el firmado entre representantes sindicales y de la Administración Local y Foral de Euskadi concierne a los ejercicios de los años 2000 y 2001.

En ambos textos, incluidos íntegramente en el Anexo de este Capítulo, se plantea medidas tendentes a la creación, reparto, calidad y estabilidad en el empleo. En este sentido, los dos establecen una jornada laboral de 35 horas que se implantará con efectos en el año 2001. En el primero, queda establecida una duración máxima de la jornada anual de 1.592 horas efectivas, definiéndose el año 2000 como de transición, durante el cual la reducción de jornada deberá alcanzar, como mínimo, el 50% de la reducción total a llevar a cabo en el bienio 2000-2001. En el segundo acuerdo se señala que, en las instituciones donde no se implante la jornada de 35 horas en el año 2000, la jornada laboral de las entidades locales y forales tendrá una duración máxima de 1.632 horas efectivas.

El acuerdo entre los sindicatos y la Administración Autónoma de Euskadi concede un particular relieve a la supresión de las horas extraordinarias, que se ven seriamente limitadas a situaciones excepcionales, y a la contratación a través de las empresas de trabajo temporal, que quedan excluidas como fuentes de contratación de mano de obra.

El acuerdo entre sindicatos y los responsables de la Administración local y foral de Euskadi fija, en materia de incrementos salariales, un aumento del 3 por ciento para el año 2000; y para el 2001, el IPC del año anterior más 0,3%. En los aspectos referidos a creación de empleo, el convenio plantea incluir en la Oferta de Empleo Público las vacantes presupuestarias existentes y las plazas que se necesiten cubrir como consecuencia de la reducción de la jornada laboral en ambos años.

**Los sindicatos y los responsables de la Administración Autónoma de Euskadi así como los de la Administración Local y Foral de Euskadi han llegado a sendos acuerdos de regulación de las condiciones de empleo del personal que incluye la reducción de la jornada laboral a 35 horas**

A esta resolución para las 35 horas semanales de trabajo en las Administraciones Públicas de la CAPV (autonómicas, local y foral) se han adelantado diferentes iniciativas para la reducción de la jornada en algunos Ayuntamientos y Diputaciones. Así, los Ayuntamientos de Santurtzi, Barakaldo, Basauri (Bizkaia), Irún, Pasaia, Urretxu (Gipuzkoa) han rebajado la jornada hasta 35 horas semanales. En el Ayuntamiento de Vitoria también se ha aplicado la jornada de 35 horas, al igual que en las Diputaciones Forales de Bizkaia y Gipuzkoa.

Cuadro 8  
**JORNADA REDUCIDA EN DIVERSOS AYUNTAMIENTOS DE LA CAPV**

Empresa	Plantilla	Jornada		Creación de empleo
		Anterior	Actual	
<b>BIZKAIA</b>				
Ayto. Barakaldo	700	1.634	1.592	Sí
Ayto. Santurtzi	301	1.670	1.596	Sí
Ayto. Ermua	181	1.645	1.568	Sí
Ayto. Abanto y Cierb.	84			No
Ayto. Portugalete	392	1.672		Sí
Ayto Sestao	357	1.604		
Ayto. Ortuella	56			
Ayto. Trapagaran	91			
Ayto. Muskiz	42	1.672	1.575	Sí
Ayto. Basauri	218	1.610	1.592	Sí
Ayto. Erandio	164		1.640	No
Ayto. Bilbao	2.301	1.646		
<b>GIPUZKOA</b>				
Ayto. Donostia	1.196			
Ayto. Irún	372	1.672	1.590	Sí
Ayto. Rentería	359	1.672	1.547	Sí
Ayto. Eibar	215	1.672		
Ayto. Oiarzun	71	1.670	1.453	Si
Ayto. Usurbil	74	1.670	1.456	Sí
Ayto. Lezo	64	1.670	1.453	No
Ayto. Lasarte	108			
Ayto. Hernani	170	1.670	1.586	Sí
Ayto. Pasaia	126	1.672	1.590	
Ayto. Deba	35	1.672		
Ayto. Urretxu	30	1.672	1.592	
Ayto. Legorreta	6	1.672		
Ayto. Tolosa	153	1.672		
<b>ALAVA</b>				
Ayto. Vitoria	2.059	1.672	1.627	Sí

A esta resolución para las 35 horas semanales de trabajo en las Administraciones Públicas de la CAV (autonómicas, local y foral), se han adelantado diferentes iniciativas para la reducción de la jornada en algunos Ayuntamientos y Diputaciones

En algunos ayuntamientos, la disminución de la jornada ha sido incluso superior, llegando a alcanzar las 32 horas semanales. Entre estos casos se encuentran los ayuntamientos de Lezo, Aulesti, etc. En el ayuntamiento de Oiartzun las 32 horas se acompañarán con la creación de 10 puestos de trabajo, con un coste aproximado de 40 millones de pesetas, mientras que en Usurbil la creación de empleo ascenderá a 4 nuevos puestos de trabajo.

El Cuadro 8 recoge algunos datos básicos de la implantación de la jornada reducida en diversos ayuntamientos de la CAPV

#### **4.3.2. Sector privado**

Ante la inexistencia de una legislación que incentive a las empresas a que inicien procesos de reducción del tiempo de trabajo en la CAPV, los siguientes ejemplos permiten avanzar la línea seguida por algunas empresas en este campo:

- Diario Vasco: Jornada de 35 horas
- EITB: Jornada de 35 horas
- Obras sociales BBK: Jornada de 35 horas
- Savera: Acuerdo de reducción de 52 horas
- Gama de Orduña: Acuerdo de reducción de 35 horas para el cuarto turno
- Fabio Murga de Barakaldo: Acuerdo de reducción de 16 horas
- Pesa (Bizkaia): Acuerdo de reducción de 55 horas
- Hostelería de Gipuzkoa: Acuerdo de reducción de 10 horas
- Diario de Noticias: 24 días de libranza más
- Cabot de Zierbana: Acuerdo de reducción de 66 horas
- Ebisa de Bilbao: Acuerdo de reducción de 88 horas
- Cespa: Acuerdo de reducción de 47 horas
- UTE de Abellaneda: Acuerdo de reducción de 40 horas

***Apéndice:***

***a)*** *Acuerdo de la Mesa General de Negociación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi sobre la jornada de 35 horas y medidas en relación al empleo.*

***b)*** *Acuerdo Institucional Sindical regulador de las condiciones de empleo del personal de la Administración Local y Foral de Euskadi para los ejercicios de 2000 y 2001*

## **ACUERDO DE LA MESA GENERAL DE NEGOCIACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE EUSKADI SOBRE LA JORNADA DE 35 HORAS Y MEDIDAS EN RELACIÓN AL EMPLEO.**

El proceso de debate y negociación que se viene desarrollando en el seno de la Mesa General de Negociación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi ha posibilitado que ambas partes intervinientes, Administración y Organizaciones Sindicales, constaten su mutuo interés y preocupación por hacer del diálogo social el instrumento más pertinente para conjuntar voluntades, en la búsqueda de unos servicios públicos más cercanos a la ciudadanía.

Ambas partes manifiestan asimismo como objetivo común la disminución del nivel de desempleo que afecta de modo importante al conjunto de nuestra sociedad. Este objetivo se ha manifestado, tanto desde la reivindicación, por parte de los agentes sociales, de la reducción de la jornada de trabajo y su reordenación, como en el reconocimiento institucional, concretado en diferentes resoluciones parlamentarias, de la conveniencia de hacer posible dicha reducción a través del acuerdo social.

Ambas partes coinciden por todo ello en la importancia de articular de forma conjunta toda una serie de medidas en relación al empleo público, medidas encaminadas a propiciar la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados públicos, así como el incremento de la estabilidad y la reducción de las tasas de interinidad. Todo ello dentro del marco de la mejora de los servicios que la Administración de la C.A.E. presta a la comunidad, y consecuentemente encaminadas a incrementar el grado de satisfacción de la sociedad vasca respecto a éstos.

Ambas partes coinciden asimismo en la importancia de los recursos humanos a la hora de acometer procesos orientados a la mejora de la calidad de los servicios públicos, y en consecuencia, en que existe una relación entre la calidad en el empleo público y la de dichos servicios. Por ello, consideran que las medidas de mejora del empleo público están vinculadas y forman parte en cuanto tales de los procesos de racionalización y modernización de la Administración Pública.

En consecuencia con lo expuesto, las partes firmantes

### **ACUERDAN**

#### **PRIMERO. Ámbito de aplicación.**

El presente Acuerdo será de aplicación al personal representado en la Mesa General de Negociación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

#### **SEGUNDO. Plazo de vigencia del acuerdo.**

El plazo de vigencia de los compromisos incluidos en este Acuerdo se extenderá desde el momento de su firma hasta el 31 de diciembre del año 2003.

#### **TERCERO. Medidas sobre el empleo y la mejora de los servicios públicos.**

Se adoptarán las siguientes medidas en relación al empleo público, que se concretarán en sus diferentes aspectos, cualitativos y cuantitativos, en los ámbitos en que se ordena la negociación colectiva, y se implantarán de forma progresiva durante el plazo de vigencia de este acuerdo:

- Realizar, dentro de los diferentes ámbitos sectoriales, concursos de traslados que afecten a la generalidad de las vacantes existentes.
- Estabilizar las plantillas presupuestarias, negociando sectorialmente en cada caso el porcentaje máximo de personal interino llegado al cual se procederá a la realización de los correspondientes procesos selectivos. En este proceso de estabilidad se contemplarán las sucesivas vacantes que se vayan generando por vía vegetativa.
- Consolidar el empleo temporal de carácter estructural que actualmente existe en la Administración de la C.A.E. A estos efectos, se considerará como puesto de trabajo de carácter estructural aquel que haya sido cubierto, durante al menos tres años, para la realización de funciones pertenecientes al grupo de clasificación donde debiera ubicarse dicho puesto, y siempre que de la naturaleza intrínseca del puesto no se derive su temporalidad.
- Establecer sectorialmente, cuando así se acuerde y en función del resto de las condiciones de trabajo, mecanismos compensatorios de jornada por el trabajo nocturno, salvo cuando la relación contractual sea exclusivamente de trabajo nocturno.
- Crear nuevos puestos de trabajo allí donde, en función de las reducciones de jornada y supresión de horas extraordinarias, sean necesarios para garantizar el nivel de prestación de los servicios.
- Establecer sectorialmente y de forma negociada aquellas medidas de racionalización y modernización administrativa destinadas a optimizar los recursos humanos y mejorar la eficacia en la prestación de los servicios que son competencia de la Administración de la C.A.E.
- Con carácter general, no proceder a la amortización de plazas cuyas funciones sean necesarias, y que puedan derivar en subcontratación de empresas de servicios. En el supuesto de situaciones excepcionales, estas se negociarán con la representación sindical, reubicándose en cualquier caso al personal afectado.

La concreción de las medidas aquí señaladas se llevará a cabo en las diferentes Mesas Sectoriales. No obstante, Administración y Sindicatos acuerdan un compromiso de mínimos en torno a la convocatoria de Ofertas de Empleo Público en los siguientes términos:

- Administración General: 1.050 plazas, de las cuales 750 ya han sido convocadas, más otras 300 plazas a convocar tras un nuevo concurso de traslados.
- Educación: 1.000 plazas, en el año 2001, dentro de un marco global de actuaciones que contemple las diversas situaciones específicas presentes en este sector.
- Ertzaintza: 100 plazas.
- Osakidetza: 2.500 plazas, de las cuales 1.500 se ofertarán a la finalización del primer concurso de traslados, en el año 2001, y las restantes a la culminación del segundo concurso de traslados, todo ello en el marco del acuerdo de Mesa Sectorial, de fecha 14 de febrero de 2000.

**CUARTO: Cuantificación anual de la reducción de jornada a 35 horas.**

La jornada laboral anual equivalente a la jornada de 35 horas semanales se corresponde con un total máximo de 1.592 horas efectivas.

**QUINTO: Periodificación de la reducción de jornada.**

La reducción de jornada a 35 horas se aplicará con efectos desde el 1 de enero del año 2001. Por acuerdo sectorial se podrá proceder durante el año 2000 a una reducción de jornada equivalente al 50 % de la reducción total.

En las diferentes Mesas Sectoriales se procederá a la negociación sobre la distribución anual de la jornada de 1.592 horas y en su caso sobre el régimen de licencias específico. Con carácter general, y salvo acuerdo diferente de las Mesas Sectoriales, la minoración horaria correspondiente se producirá en forma de jornadas completas.

Por existir un Acuerdo Sectorial vigente, en el ámbito de la Ertzaintza la reducción de jornada a 35 horas se aplicará con efectos desde el 1 de enero del año 2002, procediéndose en la Mesa Sectorial a la negociación sobre la distribución anual de la reducción para dicho año 2002.

#### **SEXTO: Supresión de las horas extraordinarias.**

La organización del trabajo en la Administración de la C.A.E. no puede sostenerse en ningún caso en un recurso habitual a la realización de jornadas laborales superiores a la jornada establecida en cada circunstancia con carácter ordinario. Por ello, queda suprimida la posibilidad de realizar horas extraordinarias, salvo en los supuestos excepcionales señalados a continuación.

Con carácter excepcional podrá prolongarse la jornada ordinaria de trabajo cuando concurra alguno de los siguientes casos:

- A. Fuerza mayor; es decir, cuando se trate de prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.
- B. Cuando, por razones no previsibles con antelación suficiente, la prolongación de la jornada ordinaria resulte imprescindible para el normal funcionamiento de los servicios prestados por la Administración. Deberá acreditarse, en cualquier caso, que no resulta posible la realización del exceso de trabajo con cargo a nuevo personal por alguna de las siguientes razones:
  - Por tratarse de un tiempo de trabajo tan corto que no haga viable un nuevo nombramiento o contratación.
  - Por no ser materialmente posible proceder a nuevos nombramientos o contrataciones en el tiempo requerido
  - Porque, habiendo articulado los procedimientos de selección oportunos, no haya podido reclutarse personal con la cualificación adecuada al puesto correspondiente.

Cuando la prolongación de la jornada ordinaria no implique un aumento de la jornada anual esta se compensará con tiempo de descanso, según lo establecido en los diferentes Acuerdos Sectoriales. En los casos en que las necesidades de prestación de los servicios impliquen una extensión del tiempo de trabajo por encima de la jornada anual, la Administración se compromete a negociar con los sindicatos las medidas necesarias para la supresión de dicho exceso de horas.

En lo relativo a las prolongaciones de jornada en Osakidetza, debidas a la modalidad de la autoconcertación, los criterios anteriormente señalados se aplicarán con el objeto de impulsar y fomentar la contratación, en sustitución del abono del complemento de productividad, y en función de la variabilidad de necesidades existente.

#### **SÉPTIMO: Empresas de trabajo temporal.**

La Administración de la C.A.E. debe desarrollar los procesos de selección de personal para la prestación de servicios de carácter temporal de conformidad con los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad. Por tanto, no podrá contratar con empresas de trabajo temporal la cesión de trabajadores para prestar servicios en su ámbito.

**OCTAVO: Empresas de servicios.**

La representación legal del personal de la Administración Pública contratante tendrá derecho a recibir información de las previsiones de contratación o subcontratación, incluyendo el objeto de las mismas, la identidad de las empresas contratistas o subcontratistas y la normativa de aplicación con relación a las condiciones laborales y de seguridad social de su personal.

En el plazo de tres meses a partir de la firma del presente Acuerdo, se constituirá una Comisión Mixta Paritaria con el objeto de analizar, y en su caso proponer criterios en relación con la subcontratación de servicios por parte de la Administración de la C.A.E.

**NOVENO: Comisión técnica sobre medidas de sustitución y relevo.**

Se creará una Comisión mixta de carácter técnico que en el plazo de seis meses elevará sus conclusiones a la Mesa General sobre las condiciones en que puede ser viable la aplicación de medidas de sustitución y relevo a los diferentes colectivos al servicio de la Administración de la C.A.E.

**DÉCIMO: Traslación a las empresas públicas.**

Las partes firmantes manifiestan su compromiso de trasladar los criterios contemplados en este acuerdo a la negociación colectiva en las sociedades de titularidad pública y entes públicos de derecho privado dependientes de la Administración de la C.A.E.

Las medidas de reducción de jornada se adoptarán de forma que no supongan menoscabo del servicio ni pérdida de competitividad. Con carácter general, la reducción de jornada se periodificará, para aquellos casos de jornadas actuales similares a las de la Administración, en la misma proporción que en esta, extendiéndose el plazo de aplicación hasta el 1 de enero de 2003 para aquellos casos en que la jornada actual sea considerablemente superior a la de la Administración.

**UNDÉCIMO: Extensión a la Mesa Interinstitucional**

Con respecto a las Comisiones Mixtas acordadas en los apartados Octavo y Noveno, es voluntad de las partes abordar la problemática señalada en las mismas de manera conjunta para todas las Administraciones Vascas, en el marco de la Mesa Interinstitucional.

**DUODÉCIMO: Comisión de seguimiento.**

Se creará una Comisión de seguimiento, integrada por la Administración y las Centrales sindicales firmantes del presente acuerdo, con el fin de evaluar el cumplimiento de las cláusulas del mismo.

## **ACUERDO INSTITUCIONAL-SINDICAL REGULADOR DE LAS CONDICIONES DE EMPLEO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL Y FORAL DE EUSKADI PARA LOS EJERCICIOS DEL 2000 Y 2001.**

Las partes firmantes manifiestan:

1. Que el diálogo social es un bien en sí mismo, por lo que debemos profundizar en las vías del diálogo como instrumento para conjuntar voluntades.
2. Que el Servicio Público debe ser el hilo conductor de cualquier actuación a desarrollar en la Administración Pública.
3. Que un objetivo a compartir con los agentes sociales es el de buscar una Administración que resulte más cercana al ciudadano, que responda a las necesidades cambiantes de manera eficiente, fomentando la mejora continua de los Servicios que se prestan.
4. En este marco de principios, se ha abordado una negociación colectiva logrando un punto de encuentro que tiene que permitir desarrollar conjuntamente proyectos en el ámbito de la Función Pública.
5. A la vez queremos manifestar que es un objetivo prioritario para todas las partes firmantes del presente acuerdo la reducción del nivel de desempleo que afecta de forma importante al conjunto de nuestra sociedad.

La reducción del tiempo de trabajo y su reordenación es y ha sido una reivindicación viva de los agentes sociales, entendiéndose que además de una mejora laboral de las condiciones de trabajo significa fundamentalmente la gran oportunidad de orientar dicha reducción de jornada hacia la creación de puestos de trabajo significa fundamentalmente la gran oportunidad de orientar dicha reducción de jornada hacia la creación de puestos de trabajo fijos en las Administraciones.

En el presente acuerdo se recogen además medidas que no sólo aumentan la cantidad de empleo, sino también su calidad, buscando la estabilidad mediante diversas medidas como la cobertura de vacantes cubiertas con personal temporal, la conversión de empleo temporal estructural en fijo etc, en aras todo ello de la mejora del Servicio Público.

En consecuencia con lo expuesto las partes firmantes

### **ACUERDAN**

**PRIMERO.** Durante los ejercicios de los años 2000 y 2001, se mantendrán invariables las condiciones de trabajo del personal de la Administración Local y Foral de Euskadi con las siguientes actualizaciones y mejoras, integrándose los acuerdos que se alcancen en las diferentes comisiones de trabajo.

#### **SEGUNDO. Ámbito TEMPORAL.**

El presente Acuerdo tiene una duración de 2 años, desde el 1 de Enero del 2000 hasta el 31 de Diciembre del 2001.

#### **TERCERO. JORNADA Y MEDIDAS TENDENTES A LA CREACIÓN, REPARTO, CALIDAD Y ESTABILIDAD DEL EMPLEO.**

1. La jornada laboral será de 35 horas. En aquellas Instituciones donde no se implante la jornada de 35 horas semanales en el año 2000, la jornada laboral del personal de las Entidades Locales y Forales tendrá una duración máxima de 1632 horas efectivas.
2. La jornada laboral para el año 2001, tendrá una duración máxima de 1592 horas efectivas anuales.
3. Esta reducción de jornada, se realizará en jornadas completas.

4. Comisión paritaria para Estudio de Plantillas ( C.E.P.)

Se constituye en el presente acuerdo una comisión de trabajo, a nivel del sector, compuesta por los firmantes del mismo con objeto de realizar un amplio estudio de las plantillas, que posibilite un mejor conocimiento de la situación del empleo existente en la actualidad en el conjunto de la Administración LOCAL Y FORAL de Euskadi. Esta comisión velará por el cumplimiento de todas las cuestiones referidas a la creación de empleo que aquí se regulen.

5. Mesa de Empleo Local.

En cada una de las Entidades vinculadas a este Acuerdo, se constituirá una Mesa Paritaria de Empleo Local( M.E.L) compuesta por la representación de los trabajadores y trabajadoras y la propia Institución, donde

- 5.1. Se incluirán en la Oferta de Empleo Público las vacantes presupuestarias existentes y las plazas que se necesiten cubrir como consecuencia de las reducción de la jornada laboral en ambos años.
- 5.2. Se negociará la consolidación y posterior convocatoria de Oferta de Empleo Público de los puestos que, realizando puestos estructurales, no tengan la condición de plantilla presupuestaria. Como criterio general se entenderá como puesto de trabajo estructural, aquel que haya sido cubierto para la realización de funciones pertenecientes al grupo de clasificación donde debiera ubicarse dicho puesto, durante al menos tres años y siempre que de la naturaleza intrínseca del puesto, no se derive su temporalidad.
- 5.3. Se determinará el número de vacantes presupuestarias y el de puestos de trabajo de nueva creación debido a la reducción de la jornada de ambos años, para el 31 de Octubre del año 2000, a fin de que se refleje en los presupuestos correspondientes al 2001.
- 5.4. En aquellos servicios a turnos, el empleo de nueva creación será el necesario para mantener como mínimo el nivel actual de la prestación del Servicio, para que éste no se vea mermado.
- 5.5. Las entidades de la Administración Local y Foral afectadas por este acuerdo, incluirán en las Ofertas de Empleo Público las vacantes derivadas del presente acuerdo.
- 5.6. La convocatoria de la Oferta de Empleo Público con las plazas definidas en este apartado y la negociación de las bases de dicha Oferta con la parte social, se realizará como máximo para el 31 de Diciembre del 2001, salvo acuerdo en contrario de la Mesa de Empleo Local.

#### 6. Complementos de dedicación especial.

Dentro de los criterios de determinación del complemento de dedicación especial, se acuerda que en aquella institución donde se trabaje una jornada normalizada superior a la estipulada en este acuerdo, ésta no podrá ser superior a 1732 durante el año 2000 y de 1685 durante el año 2001.

#### **CUARTO. INCREMENTO DE LAS RETRIBUCIONES**

Se acuerdan los siguientes incrementos en todos los conceptos retributivos:

Año 2000: 3% (IPC + 0,1)

Año 2001: IPC del 2000 + 0,3

#### **QUINTO. ELKARKIDETZA**

Se acuerda el continuar con las aportaciones iniciadas en el año 1998 con una nueva aportación durante el año 2000 del 0,5%, por cada parte, al sistema de previsión.

Durante el año 2001, se realizará una aportación de otro 0,5, por ambas partes, al sistema de previsión.

La aportación al sistema de previsión se efectuará en las condiciones actuales, por lo que la misma está condicionada a la efectiva aportación de cada trabajador y trabajadora, en la misma cuantía.

#### **SEXTO. VACACIONES**

Todas las empleadas y empleados públicos locales y forales tendrán derecho como mínimo a 24 días laborales de duración contados de lunes a viernes o de los días que en proporción les corresponda, si el tiempo de servicio activo fuera menor.

#### **SÉPTIMO. MEJORAS SOCIALES.**

Licencias y permisos

- a) Licencia por adopción o acogimiento en el caso de los niños/as mayores de 6 años, se amplía la duración de la licencia a 2 meses.
- b) Licencia por fallecimiento. Se iguala la licencia por fallecimiento de hijos e hijas, a la licencia por fallecimiento del cónyuge, es decir, 5 días.
- c) Permiso para realización de estudios o pruebas de promoción profesional interna. Se amplía el permiso de modo que para la realización de pruebas de promoción profesional tanto dentro de la Entidad como para prueba en otra Administración Local o Foral, se concederán permisos por el tiempo necesario para la realización de las mismas.

#### **ADECUACIÓN A LA LEY 39/99 PARA PROMOVER LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS.**

Se acuerda adaptar y reglamentar el texto del ARCEPAFE a la Ley 39/99 del 5 de Noviembre.

#### **OCTAVO. FORMACIÓN CONTINUA**

Se acuerda poner en marcha el Acuerdo firmado en Gasteiz el 1 de Julio de 1997, a la vez que manifestamos nuestra voluntad de instar a la Administración del Estado la transferencia de competencia y dotación presupuestaria que corresponda para la Financiación de

los Planes de Formación de las Administraciones Públicas Vascas en su conjunto, a través del IVAP con participación sindical.

#### **NOVENO. FUNCIONARIZACIÓN**

Las Administraciones locales y forales promoverán los procesos de funcionarización que correspondan con arreglo a la Ley 6/89, de 6 de Julio, de la Función Pública Vasca.

#### **DÉCIMO. SEGURO DE VIDA**

Las Entidades locales y forales contratarán a su cargo, para todos/as sus empleados/as públicos/as, un seguro de vida, invalidez y responsabilidad civil, que se ampliará a los casos de invalidez permanente, total y absoluta, con una cobertura mínima de 4.500.000 pesetas con vigencia a partir de la firma del presente acuerdo.

#### **UNDÉCIMO. JUBILACIONES ANTICIPADAS**

Se abonará una prima por jubilación anticipada con arreglo a la siguiente escala.

<i>Edad</i>	<i>Nº de mensualidades</i>
60 años	16
61 años	13
62 años	10
63 años	7
64 años	4

#### **DUODÉCIMO. SALUD LABORAL**

Se acuerda adaptar el texto a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

**DECIMOTERCERO.** Se acuerda el reunirse lo antes posible en las Comisiones de trabajo ya creadas para llevar a cabo el cometido de cada una de ellas.

**DECIMOCUARTO.** Las partes firmantes del presente acuerdo solicitarán a la Mesa Interinstitucional se aborden de manera conjunta para todas las Administraciones Vascas las problemáticas referidas al Traslado de los Acuerdos del CRL y la subcontratación de Servicios en los términos que se convengan.

Si en el plazo de tres meses no se constituye la correspondiente Comisión en el ámbito mencionado, se constituirá en el ámbito del ARCEPAFE una Comisión para abordar estas problemáticas y plantear vías de análisis y estudio para su aplicación.

*5. Francia:  
Desarrollo y efectos de una  
legislación de reducción del tiempo  
de trabajo a nivel nacional*

## 5. Francia: Desarrollo y efectos de una legislación de reducción del tiempo de trabajo a nivel nacional

La oportunidad de presentar el caso de Francia en un análisis sobre el tiempo de trabajo resulta clara: se trata del primer país en el que se está aplicando una legislación sobre tiempo de trabajo que establece, de forma universal y mediante la utilización de incentivos, una jornada laboral máxima de 35 horas.

Su implantación progresiva permite analizar los instrumentos utilizados, los principales problemas y soluciones adoptadas y, especialmente, los resultados –en términos de empleo y competitividad– de la reducción del tiempo de trabajo en las empresas.

Aunque los efectos obtenidos hasta el momento, tal y como se señala a lo largo del capítulo, sólo pueden ser calificados, en su conjunto, como positivos, quedan todavía diversas incógnitas<sup>22</sup> que deberán ser despejadas en un futuro próximo, especialmente respecto a su aplicación en las empresas de menor tamaño.

### 5.1. IMPLANTACIÓN DE LA JORNADA DE 35 HORAS EN FRANCIA

La actual ley de reducción del tiempo de trabajo vigente en Francia, que establece la jornada semanal en 35 horas, ha venido precedida de una evolución histórica que, con el fin de presentar las bases de una legislación actualmente pionera en Europa, se resume esquemáticamente a continuación.

Uno de los principales hitos en la reducción de la jornada en Francia se produjo en 1936, con el establecimiento de la jornada semanal en 40 horas, posteriormente derogada. En 1946 se convierte esta duración en un umbral por encima del cual es necesaria la autorización de la inspección de trabajo: estas horas “extraordinarias” dan derecho a un salario superior.

En 1973 se establece la posibilidad de utilizar horarios de trabajo individualizados y, en 1976, se introduce el concepto de **descanso compensatorio** cuando las horas extraordinarias superan ciertos umbrales (44 horas/semana, posteriormente reducidas hasta 41).

<sup>22</sup> Debe recordarse a este respecto el conflicto surgido a raíz de la aplicación de la reducción de la jornada en el sector del transporte.

Aunque los efectos obtenidos hasta el momento, sólo pueden ser calificados, en su conjunto, como positivos, quedan todavía diversas incógnitas que deberán ser despejadas en un futuro próximo, especialmente respecto a su aplicación en las empresas de menor tamaño

En 1982 la duración legal de la jornada semanal se reduce a 39 horas pero es en el año 1993 cuando entran en vigor dos leyes (las del 23 noviembre y 20 diciembre) cuya influencia en la actual legislación va a ser más evidente. En ellas se abordan los tiempos de descanso, la definición del tiempo de trabajo efectivo, el concepto de anualización y se plantea **la reducción de las cotizaciones como contrapartida a una reducción a 35 horas del tiempo de trabajo y a un incremento de los efectivos.**

El 16 de junio de 1996, se aprueba la **Ley Robien**, claro precedente de la actual, la cual **flexibiliza las condiciones de acceso a las ayudas en los acuerdos relativos a la implantación de la jornada de 35 horas en las empresas.**

Al margen de las diferencias entre el tipo de ayudas, condiciones de acceso y otros aspectos de la nueva ley respecto a las precedentes, la principal innovación de la misma es **su carácter obligatorio: a partir de enero de 2002 todas las empresas en Francia deberán haber reducido su jornada semanal a 35 horas**, considerando como horas extraordinarias las que superen este límite.

## 5.2. EL CONTENIDO DE LA LEY FRANCESA

La “Ley de Orientación e Incitación a la Reducción del Tiempo de Trabajo” en Francia, conocida popularmente como la “Ley sobre las 35 Horas” o “Ley Aubry”, es el resultado de un debate iniciado en Francia desde el año 1997, en la Conferencia Nacional sobre el Empleo, en la que participaron Gobierno, Organizaciones Empresariales y Sindicales y que, tras intensas negociaciones, fue aprobada finalmente por los diputados franceses el 19 de mayo de 1998.

El **principal objetivo** marcado a nivel macroeconómico es **la creación de puestos de trabajo** y la reducción del desempleo en el país planteando, así mismo, la consecución de los siguientes beneficios para empresas y trabajadores/as:

- **Para la empresa:**
  - Facilitar la organización del tiempo de trabajo
  - Oportunidad de renovar los acuerdos de empresa y determinar los costes a medio plazo
  - Obtención de desgravaciones en las cargas sociales
- **Para los trabajadores**
  - Elevar la calidad de vida
  - Horario laboral compatible con la vida familiar

La principal innovación de la misma es su carácter obligatorio: a partir de enero de 2002 todas las empresas en Francia deberán haber reducido su jornada semanal a 35 horas, considerándose horas extraordinarias las que superen este límite

- Aumento de la motivación y la dedicación profesionales y más oportunidades laborales

El dispositivo legal se basa en la creencia de que **la reducción del tiempo de trabajo tiene la capacidad de crear empleo siempre que no se incrementen los costes laborales**. El Gobierno francés sustente esta valoración en tres factores fundamentales: el aumento de la productividad, la moderación salarial y la reducción de cargas sociales para las empresas.

- **Aumento de la productividad**, basado en una mayor adaptabilidad de las empresas a los flujos de actividad. La adaptación horaria está sujeta a la negociación con los sindicatos y puede incluir aspectos relativos a la distribución del tiempo de trabajo durante el año, nuevos acuerdos sobre horas extraordinarias, etc.
- **Moderación salarial**. En un país como Francia, caracterizado por contar tradicionalmente con una inflación salarial reducida, los acuerdos alcanzados hasta el momento muestran que, en la mayoría de los casos, se ha optado por una congelación salarial o por el establecimiento de un límite máximo para los próximos aumentos salariales.
- **Desgravación de cargas sociales para las empresas**, establecida en función del número de nuevos asalariados contratados. De forma complementaria, se habilita un crédito presupuestario de ayuda a empresas de menos de 500 trabajadores que les permita contratar a consultores que les ayuden a adaptar la legislación sobre las 35 horas a las características de su organización interna.

Más concretamente, los aspectos que cabe destacar en la Ley aprobada son los siguientes:

### **Reducción de Jornada**

Se rebaja el mínimo para el pago de las horas extraordinarias de 39 a 35 horas semanales, estimulándose las negociaciones entre patronal y sindicatos.

### **Calendario de aplicación**

Las empresas de más de 20 trabajadores han debido aplicar la jornada de 35 horas a partir del primero de enero del año 2000. Las empresas cuyos efectivos no sobrepasen los 20 asalariados disponen hasta el 1 de enero de 2002 para hacerlo.

Las empresas que no procedan a la reducción se verán obligadas a pagar como horas extraordinarias aquéllas que excedan las 35 horas,

El dispositivo legal se basa en la creencia de que la reducción del tiempo de trabajo tiene la capacidad de crear empleo siempre que no se incrementen los costes laborales, sustentando el Gobierno francés esta valoración en tres factores fundamentales: aumento de la productividad, moderación salarial y reducción de cargas sociales para las empresas

siendo el sobrecoste de dichas horas del 25%, porcentaje que, por otra parte, no ha sufrido alteración con la nueva Ley.

La reducción del tiempo de trabajo podrá tomar la forma de días de descanso o nutrir una “cuenta de tiempo disponible”. Cuando hayan recibido ayudas para la contratación, el empresario debe comprometerse a mantener a los nuevos trabajadores al menos durante dos años a contar desde la fecha de la misma.

### **Empresas afectadas**

Todas las empresas privadas están afectadas por la reducción del tiempo de trabajo y podrán acceder a las ayudas establecidas al igual que determinadas empresas públicas que compiten libremente en el mercado (Air France, France Télécom...). Quedan excluidas de las ayudas un total de 45 empresas u organismos públicos.

### **Horas extraordinarias y tiempo parcial**

La Ley no modifica el cupo anual de horas extraordinarias autorizadas (130), pero sí se introducen algunos cambios en la contratación a tiempo parcial:

- La exoneración del 30% de las cotizaciones empresariales afectará sólo a los contratos que oscilen entre las 18 y las 32 horas (antes de la Ley, entre 16 y 32 horas).
- El empresario no podrá imponer una interrupción de la jornada superior a dos horas, salvo que un acuerdo sectorial amplíe dicho margen.
- Cuando la jornada de un asalariado a tiempo parcial sobrepase en dos horas la media establecida sobre doce semanas consecutivas, el contrato deberá ser recalificado.

### **Negociación**

La Ley francesa es una ley orientadora y de incitación al diálogo. Empresarios y sindicatos son llamados a negociar las modalidades de reducción que mejor se adapten a la situación de la empresa y a las aspiraciones de los/as trabajadores/as. Las modalidades admiten una cierta diversidad, como se refleja en los siguientes ejemplos:

- Una reducción del 10% del tiempo de trabajo puede equivaler, bien a una liberación de media jornada semanal, bien a una jornada completa cada 10 días.
- Si la reducción es superior al 10% del tiempo de trabajo, se puede plantear la semana de cuatro días laborables.

**Cuando hayan recibido ayudas para la contratación, el empresario debe comprometerse a mantener a los nuevos trabajadores al menos durante dos años a contar desde la fecha de la misma**

**La Ley francesa es una ley orientadora y de incitación al diálogo. Empresarios y sindicatos son llamados a negociar las modalidades de reducción que mejor se adapten a la situación de la empresa y a las aspiraciones de los/as trabajadores/as**

- En aquellas empresas con actividades cíclicas o con fluctuaciones en la actividad, la solución vendría dada por la modulación horaria, siempre y cuando se respete la duración media semanal acordada.

En el caso de que en una empresa que vaya a adoptar la jornada de 35 horas, no exista representantes sindicales, la Ley prevé que uno o más asalariados, beneficiándose de lo previsto en el código laboral para aquéllos, puedan ser mandatados por un Sindicato representativo para protagonizar la negociación. A tal efecto, el Gobierno destina un fondo para financiar su formación.

#### ***Caracterización de la Ley de Orientación e Incitación a la Reducción del Tiempo de Trabajo***

- *Llamada a las negociaciones entre empresarios y sindicatos*
- *Reducción de las horas de trabajo a una media de 35 horas semanales a partir del año 2000*
- *Posibilidad de adoptar la reducción de horas de trabajo en formas diversas, incluyendo el derecho a períodos de vacaciones más amplios*
- *Ayudas económicas en forma de reducción de cargas sociales para las empresas*

#### **Empresas de menos de 20 asalariados**

Ante una previsible dificultad de aplicación de la reducción del tiempo de trabajo en las pequeñas empresas, la legislación francesa ha articulado un dispositivo específico para aquellas empresas que cuentan con menos de 20 empleos.

- **Reducción de cargas sociales.** En estas empresas, la aplicación de la jornada de 35 horas antes del plazo fijado les permite la posibilidad de beneficiarse de una reducción de cargas sociales superior, en función del grado de anticipación con que se firme el acuerdo de reducción del tiempo de trabajo. En cualquier caso, son necesarias tres condiciones para obtener la reducción de las cotizaciones sociales:
  - Que la disminución del tiempo de trabajo sea igual o superior al 10% del tiempo actual y permita alcanzar un horario medio colectivo de 35 horas máximo.

**Ante una previsible dificultad de aplicación de la reducción del tiempo de trabajo en las pequeñas empresas, la legislación francesa ha articulado un dispositivo específico para aquellas empresas que cuentan con menos de 20 empleos que atiende a una mayor reducción de cargas sociales, nuevas modalidades de contratación y la prestación de apoyo y asesoramiento técnico experto**

- Contratar (o conservar, en caso de dificultades económicas de la empresa) al menos el equivalente a un 6% del colectivo efectivo afectado por la reducción del tiempo de trabajo y comprometerse a mantener la plantilla durante los dos años siguientes.
- Firmar un acuerdo negociado en la empresa o el establecimiento o, también, aplicar un acuerdo sectorial ya establecido.
- **Modalidades de contratación.** En el caso de que la empresa no tenga la capacidad de crear un empleo a tiempo completo, existen otras modalidades simples de contratación:
  - Contratación a tiempo parcial
  - Posibilidad de compartir el nuevo contrato con otra u otras empresas. La persona empleada puede, de esta forma, contar con dos o tres contratos de trabajo distintos que se complementan hasta alcanzar el nivel legal exigido respecto al tiempo de trabajo.
  - Aumentar la duración de la jornada de trabajo de los empleos a tiempo parcial (pasar de media jornada a una jornada de 4/5 o a tiempo completo). Solamente cuando las empresas tienen menos de 10 empleos, pueden completar la totalidad de su obligación contractual incrementando la duración del trabajo de uno o varios empleos a tiempo parcial.

La contratación debe hacerse dentro del plazo de un año a partir del cambio a los nuevos horarios. El efectivo así aumentado debe mantenerse durante, al menos, dos años a partir de la última contratación realizada por la empresa.

- **Apoyo de expertos.** La ley contempla la posibilidad de que las empresas de menor tamaño recurran al apoyo de un experto. Este asesoramiento se dirige especialmente a la resolución de aspectos tales como:
  - La identificación de las posibilidades de desarrollo de la empresa.
  - La determinación de las necesidades de modulación del tiempo de trabajo mensuales o anuales.
  - La evaluación del impacto sobre el empleo y el impacto salarial, derivados de la reducción.
  - La determinación de las distintas posibilidades de reducción y organización del tiempo de trabajo, adaptadas a las necesidades de la empresa y a los requerimientos del empleo.

En el caso de que la empresa no tenga la capacidad de crear un empleo a tiempo completo, existen otras modalidades simples de contratación: contratación a tiempo parcial; posibilidad de compartir el nuevo contrato con otra u otras empresas y aumento de la duración de la jornada de trabajo de los empleos a tiempo parcial

De forma específica, para las pequeñas empresas, el Estado ofrece un dispositivo de apoyo/asesoría, financiando por completo los cinco primeros días de intervención y asumiendo entre el 50% y el 70% de los costes a partir de ese momento.

Así mismo, las empresas pueden acudir a la propia Dirección de Trabajo, Empleo y Formación Profesional, en caso de que requieran:

- Apoyo de expertos.
- Apoyo técnico para la culminación del acuerdo.
- Preparación del convenio a firmar con el Estado, para poder beneficiarse de subvenciones.

De forma específica, para las pequeñas empresas el Estado ofrece un dispositivo de apoyo/asesoría, financiando por completo los cinco primeros días de intervención, y asumiendo entre el 50% y el 70% de los costes a partir de ese momento

## LA LEY FRANCESA DE “35 HORAS” EN CINCO PUNTOS

### 35 HORAS SEMANALES

#### *Fecha obligatoria de aplicación:*

- 1 de enero del 2000 para las empresas de más de 10 trabajadores
- 1 de enero del 2002 para el resto de las empresas

#### *Horario de trabajo anual:*

- No podrá exceder de 1.600 horas teniendo en cuenta:
- Descanso semanal
- 5 semanas de vacaciones
- 11 días festivos legales

### CUADROS DIRECTIVOS

Los cuadros dirigentes no se verán afectados por la reducción de la jornada laboral pero el resto de directivos de escalas inferiores sí, aunque el descuento del tiempo de trabajo se computará por días, con un máximo de 217 por año.

### HORAS EXTRAORDINARIAS

El primer año, las horas extraordinarias que excedan de 35 hasta 39 horas se pagarán un 10% más.

### SALARIO MÍNIMO

Los trabajadores que perciban el salario mínimo mantendrán sus ingresos intactos ya que se garantiza por ley que el complemento diferencial del paso de las 39 a las 35 horas será pagado por la empresa.

### REBAJA DE CARGAS

#### **Rebaja de cotizaciones sociales**

Se prevén ayudas a las empresas que apliquen la norma. Las ayudas no se condicionan a la creación o mantenimiento del empleo:

- Trabajadores que recibeb el salario mínimo:  
**21.500 francos** (3.275 euros).
- Trabajadores con 1,8 veces el salario mínimo:  
**4.000 francos** (609 euros)

### 5.3. BALANCE Y RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS ACUERDOS

Dado el carácter innovador de la legislación francesa, los resultados de la aplicación de la jornada de 35 horas resultan de gran interés tanto para el propio país como para los restantes países europeos, ya que varios de ellos han iniciado caminos similares.

Por ello, y aunque se trata de un balance provisional realizado a finales de 1999, los resultados conseguidos hasta el momento<sup>23</sup> pueden resultar relevantes de cara a su futura implementación en otros entornos.

A fecha de septiembre de 1999, se habían firmado en Francia 109 acuerdos sectoriales que cubrían a más de 8 millones de empleos, cifra que representa un hecho sin precedentes en la negociación sectorial.

A nivel de empresa, el número de las mismas que habían alcanzado un acuerdo desde la promulgación de la primera ley, ascendía a 15.831, representando a 2.202.184 empleos. El efecto sobre el empleo de estos acuerdos se estima en 122.926 empleos nuevos (en la mayor parte de los casos) o mantenidos lo cual, en términos porcentuales, supone un 5,58% de incremento respecto al empleo total existente en dichas empresas.

Cuadro 9

#### EMPRESAS, ACUERDOS Y EFECTOS EN EL EMPLEO

	Total acuerdos	Acuerdos con ayuda	Acuerdos sin ayuda (solicitada)	Acuerdos sin posibilidad de solicitar ayuda
<b>Nº acuerdos</b>	15.831	15.382	443	6
<b>Trabajadores afectados</b>	2.202.184	1.119.216	485.829	597.139
<b>Empleos creados o mantenidos</b>	122.926	87.628	16.478	18.820

La mayoría de los acuerdos, 15.382 de los 15.831 totales, disfrutaron de la ayuda solicitada. Estos acuerdos representaron 87.628 empleos nuevos o mantenidos; es decir, el 7,8% del total del empleo afectado por estos acuerdos.

Asimismo, se registraron 6 acuerdos dentro de empresas y organismos públicos que no pueden acceder a las ayudas habilitadas, acuerdos que han favorecido la creación o mantenimiento de 18.820 empleos, un 3,2% del total de sus efectivos.

**En la gran mayoría de los casos, los acuerdos se adoptaron con un carácter “ofensivo”, es decir, con el fin de crear nuevos**

**En la gran mayoría de los casos, los acuerdos se adoptaron con un carácter ofensivo, es decir, con el fin de crear nuevos puestos de trabajo**

<sup>23</sup> Debe tenerse en cuenta que las características y motivaciones de las empresas que se han anticipado a los plazos establecidos por la ley pueden introducir un sesgo en los resultados.

puestos de trabajo. Se estima que en esta línea operaron el 94% de los acuerdos (14.948), permitiendo la creación de 104.962 nuevos empleos. Los acuerdos de carácter “defensivo” concernieron, en general, a empresas de gran tamaño y han permitido el mantenimiento de más de 16.000 empleos, evitando o disminuyendo las reestructuraciones de plantilla.

Contrastando la evolución del empleo en empresas en las que se está aplicando la jornada de 35 horas frente a las empresas donde aún no se ha aplicado la nueva legislación, se obtiene, según los datos procedentes de las encuestas trimestrales a las empresas, un resultado aproximado y global bastante positivo respecto a la aplicación de la reducción de jornada. **Se estima que, aproximadamente, las empresas en las que se ha aplicado la jornada de 35 horas han generado un incremento de empleo superior en 7,5 puntos porcentuales al creado en las restantes empresas.**

Otro resultado significativo de la implantación de la reducción de la jornada ha sido un **notable fortalecimiento del diálogo social. Desde el Gobierno francés, se estima que la calidad y la precisión de las negociaciones han conducido al logro de importantes consensos a nivel empresarial**, hasta el punto de que 9 de cada 10 acuerdos de empresa han sido firmados por todas las organizaciones sindicales con representación en la misma.

Los acuerdos se traducen en un intercambio recíproco de flexibilización por garantía de estabilidad, donde ambas partes, tanto empresarios como empleados, han tenido en cuenta las preocupaciones personales y familiares de los/as trabajadores/as, la situación y posibilidades de la empresa, y la voluntad de crear puestos de trabajo.

**En una cuarta parte de los acuerdos se ha establecido una relación entre la reducción del tiempo de trabajo y la formación**, lo cual significa que se ha dedicado parte del tiempo liberado a la formación de las personas. Se trata de conjugar el esfuerzo financiero de las empresas con el compromiso de los/as trabajadores/as de realizar parte de la formación fuera del tiempo de trabajo.

**Este éxito al alcanzar los acuerdos ha permitido que el cambio se haya acelerado y que la realidad se haya anticipado a la propia ley.** En septiembre de 1999, meses antes de entrar oficialmente en vigor la ley, el 27,8% de los empleos a tiempo completo dentro de las empresas de más de 20 empleos se encontraban ya cubiertos por algún acuerdo en relación a la jornada de 35 horas semanales.

**El éxito de los acuerdos ha permitido que el cambio se haya acelerado y que la realidad se haya anticipado a la propia ley. En septiembre de 1999, meses antes de entrar oficialmente en vigor la ley, el 27,8% de los empleos a tiempo completo dentro de las empresas de más de 20 empleos se encontraban ya cubiertos por algún acuerdo en relación a la jornada de 35 horas semanales**

Asimismo, en un **87,7% de los acuerdos, los empleos se han beneficiado de una compensación salarial integral**. Esta compensación ha venido acompañada, en la mayoría de los casos, de una **moderación salarial** durante un período de duración de dos años. La reducción salarial, cuando existe, se sitúa en el orden del 2% o 2,5% del salario previo.

En resumen, cabe destacar que la financiación total de la reducción del tiempo de trabajo se ha llevado a cabo mediante la disminución de las cargas sociales, la moderación salarial y los beneficios obtenidos por la productividad del trabajo y por la reingeniería en los procesos, que ha permitido una mejor utilización de los equipamientos y una amortización más rápida de las inversiones gracias a la flexibilización horaria.

La reducción del tiempo de trabajo ha generado así unos beneficios derivados del **aumento de la productividad** estimado en torno a al 4,3%.

Cabe destacar que la financiación total de la reducción del tiempo de trabajo se ha llevado a cabo mediante la disminución de las cargas sociales, la moderación salarial y los beneficios obtenidos por la productividad del trabajo y por la reingeniería en los procesos

#### ***Condiciones para el éxito de la Ley de las 35 horas***

- *Adhesión de todas las categorías profesionales.*
- *Fijación de nuevas garantías que mejoren la conciliación de la vida profesional y familiar.*
- *Mayor dedicación a la formación.*
- *Preservación de las capacidades de producción y de los servicios.*
- *Efecto sobre el empleo mejorando las condiciones de trabajo.*
- *Disminución de las cargas sociales permitiendo una financiación del coste equilibrada.*

## **5.4. ASPECTOS BÁSICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY**

Con el fin de extraer las principales enseñanzas que pueden derivarse de la implantación de la jornada laboral de 35 horas en Francia se detallan a continuación los principales resultados, dificultades y soluciones desarrolladas en relación a vertientes básicas planteadas por la reducción del tiempo de trabajo:

1. El tratamiento de los mandos
2. La implementación de la reducción en las microempresas
3. La formación de los/as trabajadores/as

4. La financiación de la reducción desde la perspectiva de la empresa
5. El comportamiento de los salarios
6. El tiempo de utilización de los equipamientos y de atención al público.
7. El seguimiento de las condiciones de trabajo.

La información recogida procede del Ministerio del Empleo y la Solidaridad (MES), con datos que en su mayor parte se han obtenido a través de encuestas<sup>24</sup> realizadas a empresarios y trabajadores.

#### 5.4.1. El tratamiento de los mandos

El tratamiento del tiempo de trabajo de los mandos ha sido un aspecto central de las negociaciones, atendiendo tanto a su importancia numérica (1.800.000) y a su crecimiento (50% desde 1982) como al rol estructurante y motor que desempeñan los mandos en los procesos de cambio organizacional.

En 1995, los mandos con contrato a tiempo completo declaraban trabajar de media 45 horas y 45 minutos por semana en su actividad principal, frente a las 40 horas y 15 minutos del resto de asalariados a tiempo completo, excluido el personal docente. Detrás de estas cifras medias existen fuertes dispersiones: una cuarta parte de los mandos declara trabajar 50 horas o más a la semana mientras que otra cuarta parte trabaja como máximo 40 horas.

La diferencia entre los hombres y las mujeres en esta categoría profesional es importante: los primeros trabajan de media 4 horas más al mes (46,25 h) que las segundas (43,4 h).

Uno de cada cinco mandos declara que su jornada carece de horario establecido, segmento que crece al mismo tiempo que los salarios: en esta situación se encuentra el 30% de los que ganan más de 25.000 francos al mes frente al 12% de los que ganan 10.000 francos y menos.

La duración semanal media de los mandos masculinos franceses, la única que puede sufrir una comparación europea, es menos elevada que en Gran Bretaña pero, aun así, es una de las más altas del continente, superando en una hora la media europea.

Todas las encuestas realizadas a esta categoría profesional muestran que **la gran mayoría de los mandos aspira a una reducción del tiempo de trabajo.**

**El tratamiento del tiempo de trabajo de los mandos ha sido un aspecto central de las negociaciones, atendiendo tanto a su importancia numérica (1.800.000) y a su crecimiento (50% desde 1982) como al rol estructurante y motor que desempeñan en los procesos de cambio organizacional**

<sup>24</sup> MES-DARES, enquêtes trimestrielles ACEMO, MES- Enquête IPSOS auprès des salariés, etc

La encuesta realizada por CSA para Liaison Sociale<sup>25</sup> sobre “el estado de opinión de los mandos en la empresa” confirma la hipótesis de un cambio profundo. La era del “todo por el trabajo” parece finalizada en beneficio de la aspiración a una mejor calidad de vida.

La transformación, en comparación con decenios precedentes, es significativa: el 54% defiende hoy que “su vida profesional les ocupa demasiado tiempo” y, sobre todo, el 79% desean en el futuro “poder consagrar más tiempo a su vida privada y familiar”; únicamente el 9% prefiere “consagrar más tiempo a su trabajo para triunfar profesionalmente”. La carrera y el éxito se relegan hoy en día a una posición posterior frente al desarrollo personal y la vida familiar. Por ello, no resulta sorprendente que **el 73% de los mandos estime que “deben beneficiarse de las 35 horas al igual que los demás asalariados”**.

El posicionamiento de los mandos en la jerarquía de la empresa ha sufrido también una modificación considerable: el 61% se siente hoy día “más cercano al conjunto de asalariados que a la dirección de la empresa” mientras que el 24 % tiene una opinión inversa. En consecuencia, los mandos afirman hoy estar dispuestos a utilizar los medios de defensa tradicionales de los asalariados, aquellos mismos medios que rechazaban en el pasado.

Pero el problema es complejo y la solución adoptada depende de la naturaleza de las funciones ejercidas por los mandos así como del rendimiento del tiempo o de las modalidades de su medición.

A nivel de ramas de actividad, y a partir del análisis de la especificidad de las funciones de los mandos, se han negociado y definido soluciones especialmente diseñadas, que combinan varias modalidades de acuerdo con las categorías de los mismos: integración en el derecho común, definición de los ajustes con o sin referencia horaria (mensual o anual), ajuste en días, etc.

En las empresas, las soluciones adoptadas han variado según los sectores y las características de las empresas, pero **en 2 de cada 3 casos, los principios adoptados han sido los mismos que aquéllos que regulan la duración del trabajo de otras categorías**. Su puesta en práctica será evidentemente diferente y diferenciada y sólo con el transcurso del tiempo se podrá apreciar debidamente cómo se ha efectuado su puesta en marcha y en qué medida ha sido necesario definir formulaciones específicas para los mandos.

**El posicionamiento de los mandos en la jerarquía de la empresa ha sufrido también una modificación considerable: el 61% se siente hoy día “más cercano al conjunto de asalariados que a la dirección de la empresa” mientras que el 24 % tiene una opinión inversa**

<sup>25</sup> Sondeo realizado el 15 y 16 de julio a partir de una muestra nacional representativa de 406 mandos.

En este sentido, cabe avanzar que en un tercio de los casos, en particular en las empresas de mayor tamaño, se han elaborado modalidades específicas para la negociación, consignadas dentro del acuerdo de la empresa. Se trata a menudo de la concesión de días de reposo suplementarios. En numerosos casos, esto se conjuga con su regularización escalonada. Por ejemplo, una jornada cada 15 días o 2 jornadas al mes.

Se recogen tres aspectos principales en las negociaciones:

- La primera constatación es un reconocimiento cuasi-generalizado de la **no homogeneidad** dentro de la categoría de los mandos.

El caso de los **cargos directivos** que participan en las decisiones estratégicas y cuyo trabajo está ligado a la obtención de resultados, ha sido tratado frecuentemente mediante la utilización de la noción “trabajo por objetivos-fuera de horarios”, admitido en principio por la jurisprudencia. Al mismo tiempo, en numerosos acuerdos, esta constatación es acompañada por una concesión de jornadas de descanso compensatorias.

A la inversa, para muchos de los **mandos integrados en un equipo de trabajo** (58% de los casos), han sido aplicadas las reglas colectivas. Por otra parte, la categoría de mandos intermedios ha dado lugar a las discusiones más largas y a las soluciones más innovadoras.

En todos los casos, la negociación ha buscado definir exactamente las diversas categorías implicadas.

- En segundo lugar, las negociaciones han sentado la base de una nueva aproximación a la reducción de la jornada, **la compen-**

**El caso de los cargos directivos que participan en las decisiones estratégicas y cuyo trabajo está ligado a la obtención de resultados, ha sido tratado frecuentemente mediante la utilización de la noción “trabajo por objetivos-fuera de horarios”. En numerosos acuerdos, esta particularidad viene acompañada de concesión de jornadas de descanso compensatorias**

Cuadro nº 10

### MODALIDADES DE REDUCCIÓN DE LA JORNADA EN LA CATEGORÍA DE MANDOS

	Convenios (%)	Asalariados (%)
Los mandos tienen las mismas modalidades de reducción que las restantes categorías	68,7	58,0
Los mandos tienen modalidades de reducción diferentes	31,1	42,0
¥ Días de descanso anuales suplementarios	10,9	17,3
¥ Anualización del tiempo de trabajo y días de descanso a lo largo del año	2,0	2,9
¥ Reducción semanal de 1/2 o 1 día	1,5	1,8
¥ Reducción semanal de 1/2 o 1 día y días de descanso a lo largo del año	1,2	1,5
¥ Otras modalidades	15,7	18,5

Fuente: MES-DARES. Base de convenios Aubry

## EJEMPLO DE ACUERDO DE 211 DÍAS LABORABLES

*La utilización de la compensación en días está bien ilustrada por un acuerdo firmado en primavera en el sector de la venta por correspondencia. En este acuerdo se prevén para los mandos, 211 jornadas laborables al año (10 días menos que en la situación anterior). Al mismo tiempo, el acuerdo establece que la duración diaria se sitúe en una media de 8 horas de presencia, fijando mecanismos de seguimiento para asegurar la eficacia de esta referencia: autocontrol declarativo, examen mensual de los resultados y, si fuera necesario, revisión de los objetivos individuales. Este acuerdo firmado por la CFDT, la CGC, la CFTC y la UGICT marca así una voluntad de prevenir desviaciones significativas y progresar en la gestión del tiempo.*

**sación en días**, situándose el número de días laborables normalmente entre 205 y 217.

La puesta en marcha de este nuevo modo de compensación responde a la voluntad de los negociadores de reducir el tiempo de trabajo en las categorías para las cuales la disminución sobre una base horaria es poco operativa, si no imposible.

El recurso a esta modalidad de reducción se inscribe en un marco de reglas de funcionamiento colectivas que permiten fijar y regular la amplitud de la jornada mediante un “código de buenas prácticas” para las reuniones respecto de los horarios, preparación, ausencia de reuniones a partir de las 17 h, normas concernientes a grandes desplazamientos, declaración y justificación en caso de no respetarse las horas límite previstas, etc. Sin embargo, se ha previsto también la utilización de las **cuentas “de ahorro de tiempo”** que permiten contabilizar las horas realizadas en exceso que pueden después utilizarse para formación o períodos sabáticos.

Un régimen de trabajo fundado sobre una semana de 35 horas, con 5 semanas de vacaciones remuneradas y la utilización de la totalidad de los días festivos conduce a 227 días laborables, a los que se añaden los sábados o festivos trabajados y no recuperados (6 al año por término medio).

La encuesta condiciones de trabajo de marzo de 1998 (MES) permite concluir que el número de sábados trabajados por los

**Se ha previsto también la utilización de las cuentas “de ahorro de tiempo” que permiten contabilizar las horas realizadas en exceso que pueden después utilizarse para formación o períodos sabáticos**

Cuadro 11

### EJEMPLOS DE EMPRESAS CUYOS ACUERDOS HAN ESTABLECIDO LA COMPENSACIÓN EN DÍAS

Sector de la empresa	Número de días trabajados o número de días de descanso suplementarios
<i>Fabricación automoción</i>	Descuento de días y 8 días de descanso suplementario de contrapartida
<i>Distribución mayorista</i>	213 días de trabajo al año
<i>Agroalimentario</i>	209 días de trabajo al año
<i>Venta por correspondencia</i>	211 días
<i>Transporte aéreo</i>	Descuento de días y 6 días de descanso compensatorio de contrapartida
<i>Muebles</i>	203 días de trabajo al año
<i>Consultoría</i>	217 días
<i>Distribución - Mayorista</i>	215 días de trabajo al año
<i>Comercio alimentación</i>	125 días de trabajo al año

mandos se sitúa en torno a 6-8 de media, siendo este valor más elevado para los mandos administrativos y comerciales de la empresa que para los relacionados con la ingeniería y el cuadro técnico.

De esta forma, el número medio de días anuales trabajados se estima en 233, suponiendo que los mandos disfruten la totalidad de sus vacaciones. Dada esta situación de partida, resulta más destacable el número de días fijados en los nuevos acuerdos (entre 205 y 217) o el máximo fijado para el proyecto de ley (217).

- En tercer lugar, se ha producido **un reconocimiento de la dificultad** (en algunos casos incluso de la imposibilidad) **de implementar sistemas de control y de reducción**, especialmente de reducción diaria habiéndose constatado prácticamente, en efecto, **la práctica inutilidad de las negociaciones en torno a la reducción y gestión de las jornadas diarias**.

Se ha concluido así, en muchos casos, **que las largas jornadas efectuadas por los mandos** no revelan una desviación respecto a reglas que debieran definirse o respetarse en mayor grado. En realidad, se derivan de la importancia de la carga de trabajo, de una falta de medios o de carencias organizativas, de un **exceso de requerimientos** que la competencia profesional y el sentido de la responsabilidad de los mandos les imponen afrontar positivamente.

Se ha concluido en muchos casos que las largas jornadas efectuadas por los mandos no revelan una desviación respecto a reglas que debieran definirse o respetarse en mayor grado. En realidad, se derivan de la importancia de la carga de trabajo, de una falta de medios o de carencias organizativas, de un exceso de requerimientos que la competencia profesional y el sentido de la responsabilidad de los mandos les imponen afrontar positivamente

En este escenario, aunque los acuerdos están inspirados en buenas intenciones al buscar la reducción del tiempo de trabajo, no constituyen el instrumento idóneo de regulación de cuestiones que deben ser objeto de cambios organizacionales diferenciados.

De hecho, se concluye la necesidad de una **reevaluación sistemática de la carga de trabajo de los mandos inscrita en un marco de cambio organizacional**. Se requiere así redefinir los objetivos y precisar la naturaleza de las contrataciones necesarias, lo que conllevará, con el tiempo, una reorganización de las cargas de trabajo.

#### 5.4.2. La implementación de la reducción en las microempresas

Las empresas muy pequeñas, aquellas con una plantilla inferior a 10 trabajadores, representan el 39% de los signatarios del convenio, reagrupando el 2,6% de las plantillas implicadas. A la luz de las 996.000 empresas existentes, estas 2.700 empresas signatarias son evidentemente una minoría que pertenecen, fundamentalmente, al sector terciario y la construcción, estando el sector industrial subrepresentado.

El análisis de los resultados permite destacar que las pequeñas empresas optan con mayor frecuencia por una reducción significativa del tiempo de trabajo, del orden del 15% (12% de ellas frente al 4% de las empresas de mayor tamaño). **La modalidad más frecuente en estos acuerdos es la reducción semanal de un día o medio día por semana**. La anualización se produce en un tercio de los casos.

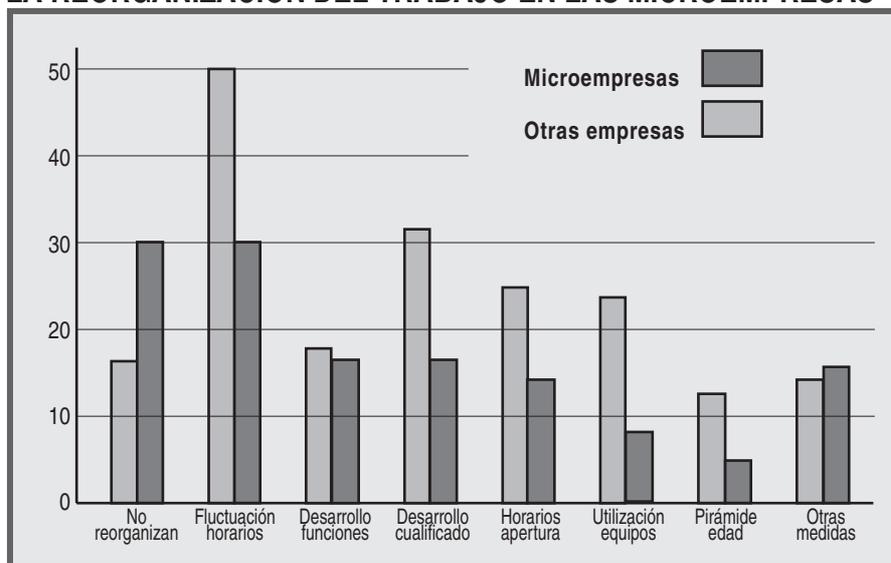
Optando por formas simples de reducción, ampliamente basadas en la jornada diaria, **las microempresas han buscado seguir sus propios ritmos de trabajo**, habiendo muchas de ellas encontrado la solución en las dinámicas de desarrollo. **El crecimiento sostenido**, del que estas empresas se benefician en primer lugar, **ha constituido un contexto favorable para la aplicación de la reducción de la jornada**. De hecho, se han aprovechado de esta reducción para desarrollar ciertas funciones o crear nuevas competencias. Conviene subrayar que si bien globalmente hay una menor reorganización que en las empresas de mayor tamaño, el desarrollo de nuevas funciones resulta significativo.

**En más de la mitad de los casos (55%), el acuerdo se ha traducido en la contratación de una persona a tiempo completo**; en el 10% de los casos, se han contratado dos personas o más; y en el 11% de las empresas, se ha producido la contratación de una persona a tiempo parcial. Queda de manifiesto que ciertas reti-

El análisis de los resultados permite destacar que las pequeñas empresas optan con mayor frecuencia por una reducción significativa del tiempo de trabajo, del orden del 15%. La modalidad más frecuente en estos acuerdos es la reducción semanal de un día o medio día por semana

En más de la mitad de los casos (55%), el acuerdo se ha traducido en la contratación de una persona a tiempo completo

Gráfico 6

**LA REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LAS MICROEMPRESAS**

cencias respecto a las contrataciones a tiempo parcial, conjugadas con las dificultades de reclutamiento para este segmento empresarial, hacen más difícil el ajuste para las empresas que se sitúan en un contexto de desarrollo de la actividad lento. En este sentido, hay que destacar ciertas experiencias, todavía limitadas pero interesantes, de agrupaciones de empresarios para la realización de nuevas contrataciones.

La actual implicación de las microempresas en el proceso de reducción del tiempo de trabajo ha sido posible gracias tanto a la conclusión de los acuerdos firmados a nivel sectorial como al dispositivo de “mandato” establecido en la ley.

Las encuestas realizadas acerca de los procesos de negociación de la reducción del tiempo de trabajo en las pequeñas empresas desmienten las dudas, que se podrían generar *a priori*, respecto a la posibilidad y efectividad de la negociación en estructuras habitualmente desprovistas de representantes de personal y de delegados sindicales.

La negociación de la reducción colectiva del tiempo de trabajo comporta la revisión de numerosos aspectos esenciales para la empresa y sus trabajadores/as: administración de los ritmos de trabajo, reorganización, desarrollo de las actividades y de los mercados, contratos..., cuestiones excesivamente complejas para ser puestas en marcha de forma unilateral por el empresario. **Por tanto, se produce siempre un proceso de negociación, cuya duración resulta relativamente larga, incluso cuando la iniciativa parte del empresario.** Pero esta negociación es informal, al menos en sus inicios: adopta la

**Las encuestas realizadas acerca de los procesos de negociación de la reducción del tiempo de trabajo en las pequeñas empresas desmienten las dudas que se podrían generar *a priori*, respecto a la posibilidad y efectividad de la negociación en estructuras habitualmente desprovistas de representantes de personal y de delegados sindicales**

forma de presentación, luego de discusión de un proyecto, de puesta a punto progresiva a través del intercambio de puntos de vista, pasando por frecuentes consultas al personal, fáciles de llevar a cabo en el caso de plantillas reducidas. Cuando existen delegados de personal, son ellos los implicados en la negociación. Si no es éste el caso, como suele ser frecuente, el diálogo se instaura con uno o varios trabajadores/as cuyas funciones, experiencia o implicación personal los perfilan como interlocutores válidos.

**La puesta a punto de las modalidades de reducción del tiempo de trabajo se lleva a cabo formalizando a través de los actores de las pequeñas empresas las prácticas, las normas y los modos de organización que quedaban hasta entonces implícitos.**

Por ello, hasta que el proceso de decisión alcanza su madurez, existe la necesidad de recurrir al mandato de una organización sindical representativa, la cual es a menudo asumida por estos mismos actores como un trámite de formalización, incluso cuando se conviene que la organización sindical pueda, a posteriori, mejorar el texto inicial. **La instauración del mandato tiene, en principio, el efecto de concretar los problemas sociales que, al no estar claramente identificados, no eran anteriormente objeto de un tratamiento explícito.** El mandatario es percibido como el “portavoz de los trabajadores/as” y ello conduce a menudo a un reforzamiento de los representantes elegidos.

Así, la conclusión de un acuerdo de reducción del tiempo de trabajo tiene efectos importantes: conduce a concretar potenciales dificultades que quedaban hasta entonces implícitas, e inscribe el diálogo social en un proceso más largo de negociación colectiva.

### **5.4.3. La formación de los/as trabajadores/as**

La reducción del tiempo de trabajo ha sido y es una oportunidad para el desarrollo de la formación. Cada vez más acuerdos de empresa incluyen disposiciones concernientes a la formación y, en particular, todos los acuerdos recientes de los grandes grupos empresariales prevén una nueva organización de la formación en función de la reducción del tiempo de trabajo.

**Una cuarta parte de los acuerdos firmados hasta la fecha establecen, de hecho, un vínculo entre reducción del tiempo de trabajo y formación.** Estos acuerdos prevén acciones de formación nuevas o, incluso, nuevas organizaciones del tiempo de trabajo y formación puestas en marcha por la reducción del tiempo de trabajo.

**La reducción del tiempo de trabajo ha sido y es una oportunidad para el desarrollo de la formación. Cada vez más, acuerdos de empresa incluyen disposiciones concernientes a la formación y, en particular, todos los acuerdos recientes de los grandes grupos empresariales prevén una nueva organización de la formación**

### **Convenio de la Metalurgia. Julio 1998**

*El convenio de la metalurgia ha sido pionero en relación con los dispositivos de co-inversión de la formación previstos, ya que diferencia el tiempo de formación del tiempo de trabajo.*

*El tiempo consagrado a la formación deja así de asimilarse a tiempo de trabajo efectivo y se remunera sobre la base del salario real, a una tasa normal. Es decir, no da derecho al pago de horas extraordinarias.*

*La formación que deriva del plan de formación establecido por la empresa, se paga como tiempo trabajado. Sin embargo, al realizarse fuera de la jornada, no se considera conceptualmente como tal, permitiendo reducir su coste. Además, la remuneración de la formación se realiza a partir de las 50 horas, por año y trabajador.*

*Cuando la formación es homologada y da derecho a un título de formación profesional, se remunera únicamente si supera las 100 horas. De forma compensatoria a este mayor esfuerzo no remunerado, si el/la trabajador/a obtiene la titulación, el convenio prevé su evolución profesional.*

Así, una importante cooperativa láctea prevé, al mismo tiempo, doblar su esfuerzo en formación y organizarla fuera del tiempo de trabajo, en el marco de una reducción de la jornada a 32 horas semanales.

La mitad de las empresas que prevén dispositivos en materia de formación establecen mecanismos que posibiliten nuevas fórmulas de formación fuera del tiempo de trabajo efectivo.

La mayoría no se apoyan en el dispositivo existente (el acuerdo interprofesional de 1991<sup>26</sup>) pero se inspiran en el espíritu de este acuerdo. En todo caso, no incluyen formaciones largas para la obtención de titulaciones académicas (formaciones cualificantes).

En una gran parte de los casos se realiza así una distinción entre la formación de adaptación-reciclaje solicitada por la empresa y otros tipos de formación por iniciativa o interés personal del trabajador/a, bien por motivos de desarrollo profesional –en la empresa o fuera de la empresa–, u otras razones.

<sup>26</sup> En este acuerdo se establece el principio de co-inversión, según el cual ésta concierne únicamente a las formaciones cualificantes de más de 300 horas, y no debe exceder el 25% de la duración total de la formación. Estos requisitos se han considerado excesivamente rígidos a la luz de la situación generada por la reducción del tiempo de trabajo, pero existen reticencias sindicales respecto a un posible trasvase del esfuerzo de la formación exclusivamente hacia el/la trabajador/a.

**La mitad de las empresas que prevén dispositivos en materia de formación, establecen mecanismos que posibiliten nuevas fórmulas de formación fuera del tiempo de trabajo efectivo**

Los acuerdos firmados subrayan la responsabilidad del trabajador/a en lo que respecta al desarrollo de sus competencias. El acceso a estas formaciones es, normalmente aunque no de forma sistemática, una opción voluntaria de los/as trabajadores/as, si bien la empresa tiene la obligación de financiar el coste de la formación.

Se sitúan, pues, en una perspectiva de co-responsabilidad y de gestión previsional de las competencias: los signatarios de estos acuerdos insisten en la necesidad “de una gestión conjunta entre los actores y responsables de su propio desarrollo y la empresa que quiere formar a sus empleos”.

Estos acuerdos prevén que las acciones formativas puedan realizarse fuera del tiempo de trabajo pero, en contrapartida, las empresas adquieren el compromiso de convertir la formación en un derecho individual de cada trabajador/a, que se denomina derecho a los “días de formación”. Esto permite superar una situación de hecho en la que numerosos empleos, en particular los poco cualificados, quedaban excluidos de la formación.

**La utilización de conceptos como “la cuenta personal de formación” o “la cuenta de ahorro de formación” se sitúa en la base de estos dispositivos que articulan la reducción del tiempo de trabajo con la organización del tiempo de la formación.**

Además, la mayoría de los acuerdos que establecen una cuenta de ahorro de tiempo, prevén que ésta pueda utilizarse en forma de “vacaciones-formación”. Al igual que en otras formulaciones de la cuenta ahorro de tiempo, ésta se fundamenta en base a la voluntad y a iniciativa del asalariado/a. Este dispositivo permite una distribución plurianual, lo que resulta de gran utilidad en las formaciones de larga duración.

Se materializa así la idea según la cual la reducción del tiempo de trabajo es una oportunidad para realizar una reflexión sobre las competencias y la formación, a nivel sectorial y empresarial. Los signatarios de los acuerdos que comportan al mismo tiempo cláusulas sobre el tiempo de trabajo, el empleo y la formación, mantienen una doble perspectiva:

- **Evitar que la reducción del tiempo de trabajo conlleve una disminución del tiempo destinado a formación.**
- **Iniciar una reflexión nueva sobre la formación, y más concretamente sobre los diferentes tipos de formación.**

**La utilización de conceptos como “la cuenta personal de formación” o “la cuenta de ahorro de formación” se sitúan en la base de estos dispositivos que articulan estrechamente reducción del tiempo de trabajo y organización del tiempo de la formación**

#### 5.4.4. La financiación de la reducción desde la perspectiva de la empresa

De acuerdo con los resultados de las encuestas efectuadas<sup>27</sup>, la reorganización del tiempo de trabajo se ha traducido en un aumento del rendimiento –al margen de la moderación salarial–, gracias a:

- La fluctuación de los horarios en función de la demanda, que provoca una reducción de los stocks y de su coste financiero (42%).
- El desarrollo de las cualificaciones (25%).
- El aumento de los horarios de apertura (21%).
- El desarrollo de nuevas funciones (17,5%).
- El incremento de la duración de los equipamientos y consiguiente reducción de costes fijos (18%).
- Y el reequilibrio de la pirámide de edad de las plantillas (9%).

Esta reorganización ha permitido, por una parte, obtener incrementos de productividad que han ascendido a un tercio de la reducción del tiempo de trabajo. Al mismo tiempo, han posibilitado ahorros en equipos y stocks, cuya amplitud presenta un gran diversidad entre las empresas, pudiendo estimarse un media que se sitúa en torno al 0,5%.

Paralelamente, las reducciones en las cotizaciones –frecuentemente del orden de los 10.000 francos o más por empleo– han financiado aproximadamente el 4% de la reducción de los horarios a lo largo de cinco años.

**De acuerdo con estos resultados, para los acuerdos que han contado con ayudas y partiendo de una reducción media del tiempo de trabajo del 12,1%, el efecto sobre el empleo ha sido de un 7,5%, lo que ha supuesto un crecimiento de la masa salarial del 6,8%, debido al menor coste de las nuevas contrataciones por carecer de antigüedad.**

**Este sobre coste del 6,8% ha sido financiado por las economías de escala** (muy variables, como ya se ha señalado y en torno al 0,5% de media), **por la moderación salarial** (2 a 2,5% de media) y **por las reducciones de las cotizaciones sociales** (4% de media en 5 años). Esta financiación permite así mantener la competitividad y asegurar unos efectos permanentes sobre el empleo.

**Esta reorganización ha permitido obtener incrementos de productividad, que han ascendido a un tercio de la reducción del tiempo de trabajo; y, al mismo tiempo, han posibilitado ahorros en equipos y stocks**

<sup>27</sup> La posibilidad de incluir varias respuestas hace que el total supere el 100%.

Los acuerdos que no han firmado un convenio de ayuda han reducido de media el tiempo de trabajo en 2 horas, partiendo de una jornada semanal inferior a las 39 horas. Su financiación se realizará a través de la reducción estructural de las cotizaciones.

#### 5.4.5. El comportamiento de los salarios

A pesar de los temores surgidos ante la aplicación de la jornada de 35 horas, **las negociaciones no han afectado de forma negativa a los salarios**: el poder de compra del sueldo neto por empleo se ha incrementado en torno a un 3% durante 1998.

A ello ha contribuido, entre otros factores, el círculo virtuoso de creación de empleo-confianza-consumo-crecimiento en el que se ha situado Francia que ha permitido a las empresas obtener márgenes de maniobra favorables a la progresión de los salarios.

Una vez iniciadas, **las negociaciones sobre la reducción del tiempo de trabajo se inscriben en un lógica de compensación de la remuneración**, tanto si conducen a la obtención de ayudas financieras como si no: la remuneración mensual tiende a mantenerse y este mantenimiento se ve acompañado de un compromiso de congelación o moderación salarial de una duración aproximada de unos dos años.

**En un 87,7% de los acuerdos subvencionados, los/as trabajadores/as se han beneficiado de una compensación salarial integral**. El caso más frecuente es la compensación por elevación del salario hora: esta fórmula ha afectado a 6 de cada 10 empleos. Sin embargo, también se han registrado casos en los que se ha utilizado una prima específica, especialmente cuando la compensación salarial es sólo parcial.

En torno a un 15% de los acuerdos prevén otras fórmulas compensatorias: en los tickets restaurantes, incrementos de la contribución de la empresa a las mutuas, a los fondos de jubilación, etc.

En ciertos casos, la compensación se puede acompañar de una reducción de ciertas ventajas previas, como la contribución de la empresa a las obras sociales.

Dentro de las empresas firmantes, **las diferencias en el grado de compensación y/o de la moderación salarial parecen basarse fundamentalmente en el nivel de las remuneraciones: los mandos acusan normalmente una mayor reducción salarial por la reducción del tiempo de trabajo**.

**En cuanto a las nuevas contrataciones, la igualdad de trato es la regla general**: sólo un 8% prevé que los nuevos contratos no se

**A pesar de los temores surgidos ante la aplicación de la jornada de 35 horas, las negociaciones no han afectado de forma negativa a los salarios: el poder de compra del sueldo neto por empleo se ha incrementado en torno a un 3% durante 1998**

beneficien de la misma remuneración que los trabajadores anteriores, dada una misma cualificación, puesto de trabajo y antigüedad. En algunos acuerdos se prevé una aplicación progresiva de la compensación salarial a las nuevas contrataciones.

El análisis del tratamiento de **los empleos a tiempo parcial** en los acuerdos refleja que **un tercio de los mismos mantienen el mismo horario tras la reducción**, estabilizando o incrementando su salario. Cuando su tiempo de trabajo se reduce en la misma proporción que el resto del personal, el salario sigue las mismas pautas que para los empleos a tiempo completo.

La moderación salarial, cuando se produce, se mantiene en torno al 2% o 2,5%. Entre los empleos que han registrado una reducción, congelación o moderación de los salarios, uno de cada seis señala que preferiría volver a la situación anterior, pero esta preferencia sólo resulta significativa entre los empleos que han sufrido una reducción salarial.

#### **5.4.6. El tiempo de utilización de los equipamientos y de atención al público.**

Hace ya muchos años que **el tiempo de utilización de los equipamientos** ha sido identificado por los economistas como una variable clave que debía gestionarse con eficacia **para que la reducción del tiempo de trabajo fuera generadora de empleo.**

Los resultados de una encuesta realizada a finales de 1998 por la Banque de France en empresas industriales ilustran la evolución que estas empresas han sufrido en los 12 últimos meses, y las que prevén que se registrarán en los próximos 12 meses, en relación con el tiempo de trabajo y el tiempo de utilización de los equipamientos productivos. Las respuestas indican que en **1998, el tiempo de utilización de los equipamientos industriales se incrementó, de media, en un 3%. Para los próximos 12 meses, las empresas prevén que esta duración aumente en un 1,6% más.** Esta ampliación supondrá llegar a un nivel de utilización jamás alcanzado, superando máximos anteriores registrados en la década de los 60.

El análisis de los acuerdos confirma este punto ya que **el mantenimiento y, sobre todo, la ampliación de las capacidades de producción están asociados a la reducción del tiempo de trabajo.** Así, el 36,5% de los empleos de la industria afectados por acuerdos de 35 horas, corresponden a empresas que amplían simultáneamente la duración de utilización de sus equipos productivos. La misma evolu-

**El tiempo de utilización de los equipamientos industriales se incrementó, de media, en un 3%. Para los próximos 12 meses, las empresas prevén que esta duración aumente en un 1,6%. Esta ampliación supondrá llegar a un nivel de utilización jamás alcanzado, superando máximos anteriores registrados en la década de los 60**

ción se observa en el terciario en cuanto al incremento de los horarios de apertura al público (36,4%).

Estas cifras, que han ido elevándose a medida que se desarrollaban las negociaciones, ilustran que la preocupación por **la producción o el servicio ha estado presente en las negociaciones** y ha sido compartida por todas las partes, circunstancia que explica que los acuerdos se hayan traducido en éxitos económicos.

#### 5.4.7. El seguimiento de las condiciones de trabajo.

Para tres cuartas partes de las personas entrevistadas<sup>28</sup>, **la nueva organización del tiempo de trabajo no les ha ocasionado particulares dificultades en sus relaciones con compañeros, superiores, clientes o familiares**. Asimismo, dos tercios (62%) no tienen la impresión de que los cambios llevados a cabo por la reducción del tiempo de trabajo sean importantes. Solamente los mandos anticipan más dificultades relacionales: el 23% han sufrido dificultades con sus compañeros (frente al 10% de todas las categorías en su conjunto); el 14 % con sus clientes (frente al 6%), y el 11% con sus superiores (frente al 7%).

En cuanto a las ventajas obtenidas, a nivel profesional, por los acuerdos de reducción del tiempo de trabajo, **las personas afectadas declaran que les ha permitido ampliar su campo de competencias** (34%), especialmente entre quienes señalan que se han producido cambios importantes en la organización de su trabajo. Además, un tercio de éstos últimos considera igualmente haber alcanzado **mayores niveles de autonomía** gracias a la reducción del tiempo de trabajo, hecho que se acentúa más en el caso de los/as obreros/as (42%) frente a los cuadros medios (29%) y superiores (18%).

Invitados a confeccionar un resumen global de sus condiciones de trabajo, **el 79% de los/as asalariados/as considera que sus condiciones de trabajo han permanecido idénticas o han mejorado**.

Entre **quienes declaran que sus condiciones de trabajo han mejorado**, cerca de la mitad (8%) citan entre las varias respuestas posibles, como razón principal, el hecho de disponer de **más tiempo de reposo y, por tanto, una reducción en la fatiga**. Entre las razones aducidas se encuentran igualmente **un mejor reparto de las tareas (5%), la mejora de la calidad del trabajo, una mayor productividad y eficacia y la reducción del stress**.

Entre quienes declaran que sus condiciones de trabajo han mejorado, cerca de la mitad (8%) citan entre las varias respuestas posibles, como razón principal, el hecho de tener más tiempo de reposo y, por tanto, una reducción en la fatiga

<sup>28</sup> Según la encuesta Louis Harris

### **La experiencia bretona**

*En la región de Bretaña, el convenio concluido el 7 de diciembre de 1998 entre el Estado y la antena regional del ANACT<sup>29</sup>, para definir las modalidades de puesta en marcha del dispositivo de apoyo a las empresas –asesoramiento–, precisa explícitamente “que, más allá de sus competencias generales de experto en la materia de organización del trabajo, la antena regional del ANACT velará por la toma en consideración de los efectos potenciales sobre la salud en el trabajo de los proyectos de reorganización introducidos por los acuerdos de reducción del tiempo de trabajo”. El dispositivo de fomento de acciones específicas puesto en marcha por este convenio se dirige a reforzar el apoyo a las empresas que se comprometan, en el marco de la reducción del tiempo de trabajo, en una actividad de reorganización que integre la cuestión de la mejora de las condiciones de trabajo.*

*La puesta en marcha de este dispositivo específico ha dado lugar a la conclusión de un convenio con la confederación de cooperativas del oeste de Francia, incluyendo a las empresas cooperativas y privadas de la agroalimentación. Han tomado parte en este acuerdo 26 empresas y se han llevado a cabo acciones en 10 de ellas. Estas acciones han permitido subrayar la necesidad de un acercamiento ergonómico a los puestos de operadores, con el fin de reducir su penosidad.*

Por el contrario, **quienes estiman que sus condiciones de trabajo se han degradado** evocan como primera razón, entre las varias respuestas posibles, **la intensificación de los ritmos de trabajo** (13%) seguida de **la reducción de la calidad del trabajo** (4%), **el aumento del stress, de la presión y del cansancio** (4%), **la ausencia de contrataciones** para hacer frente a la reducción del tiempo de trabajo (3%), y **la degradación de las relaciones humanas** (3%).

La intensificación de las cargas de trabajo sólo se menciona negativamente cuando la reorganización y la redefinición de las cargas de trabajo han sido insuficientes. A la inversa, la valorización de las competencias y una mayor cualificación resultan elementos clave destacados para muchos empleos.

<sup>29</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

**Entre quienes estiman que sus condiciones de trabajo se han degradado evocan como primera razón, entre las varias respuestas posibles, la intensificación de los ritmos de trabajo**

La reducción del tiempo de trabajo entraña a la vez riesgos y oportunidades. Para los/as trabajadores/as, el balance depende en gran medida de la atención prestada por la empresa a la evolución de los contenidos, de las condiciones y de la carga de trabajo. La valoración de la reducción del tiempo de trabajo será más positiva en la medida en la cual que la empresa permita a los/as trabajadores/as una mayor flexibilidad en la organización de su propio tiempo.

Por todas estas razones, la experiencia francesa muestra la importancia que reviste efectuar un seguimiento permanente que permita la regulación de las nuevas organizaciones emanadas de los acuerdos de reducción del tiempo de trabajo. También indica la necesidad de conocer en profundidad la situación que se registra tras un año o año y medio de aplicación de la Ley de 35 horas a través de la recogida de opiniones, medición de efectos e impactos previstos y no previstos y el establecimiento de instrumentos de ajuste y corrección que se precisen.

**La reducción del tiempo de trabajo entraña a la vez riesgos y oportunidades. La valoración del tiempo de trabajo será más positiva siempre que la empresa permita a los/as trabajadores/as una mayor flexibilidad en la organización de su propio tiempo**

## **BIBLIOGRAFÍA**

***“Observatoire de l’Emploi. Tableau de Bord”***

Emploi & Affaires Sociales. Commission Européenne. 1997

***“New Forms and Works Organisation Case Studios”***

Employment & Social Affairs. Industrial Relations And Industrial Change. European Commission. Junio 1998

***“La Reglementation des Conditions de Travail dans les États Membres de l’Union Européenne.”***

Emploi & Affaires Sociales. Commission Européenne. 1998

***“Le Temps de Travail”***

Documents de Travail de l’OCDE nº 82. OCDE 1996

***“Derecho Social, Internacional y Comunitario”***

Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales nº 17. Madrid 1999

***“Crecimiento, Empleo y Reducción del Tiempo de Trabajo”***

Consejo Económico y Social. Ediciones GPS. Madrid 1998

***“Empleo y Tiempo de Trabajo. El Reto del Fin de Siglo.”***

Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social. Gobierno Vasco 1996

***“Las Nuevas Políticas de Empleo en la Unión Europea. Una Visión desde Euskadi”***

Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social. Gobierno Vasco. 1998

***“El Reparto del Trabajo”***

Revista Vasca de Economía. Ekonomiaz nº 34.

Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social. Gobierno Vasco. 1996

***“El Reparto del Trabajo. Análisis Preliminar”***

Departamento de Justicia, Economía, Trabajo y Seguridad Social. Gobierno Vasco. 1995

***“Durée et Aménagement du Temps de Travail”***

Ministère du Travail de l’Emploi et de la Formation Professionnelle  
La Documentation Française. París 1994

***“Durée, Reduction et Aménagement du Temps de Travail”***

Ministère de l’Emploi et de la Solidarité. DARES  
La Documentation Française. París 1998

***“Premiers Regard sur les 35 Heures. Travail et Emploi.”***

Ministère de l’Emploi et de la Solidarité. DARES  
La Documentation Française. París Abril 2000

***“Les Enjeux de la Repartition du Travail. Travail et Emploi.”***

Ministère de l’Emploi et de la Solidarité. DARES  
La Documentation Française. París Enero1998

***“Premiers Effets des 35 Heures. Travail et Emploi.”***

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. DARES  
La Documentation Française. Paris Julio 2000

***“Reductions du Temps de Travail”***

Ministère du Travail, du Dialogue Social et de la Participation.  
La Documentation Française. Paris Mayo 1994

***“Instruments pour Concevoir, Mettre en Oeuvre et Evaluer l'Organisation des Temps de Travail”***

Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de la Vie et de Travail. OPOCE  
1994

***“35 Heures du Temps pour la Formation”***

Entreprises Formation n° 110. Paris 1998

***“Le Partage du Travail”***

Dominique Meda. Le Documentation Française. Marzo 1997

***“Partage du Travail”***

François Valette. L'Harmattan. 1993

***“El Tiempo que Vivimos y el Reparto del Trabajo.”***

Ramón Jauregi, Francisco Egea, Javier de la Puerta. Paidós. 1998

***“Reducción del Tiempo de Trabajo y Generación de Empleo”***

Amador Villamia Ugarte. Barcelona 1999

***“El Reparto del Trabajo: El Mito y la Razón”***

Juan Rosell Lastortras y Joaquin Trigo Portela.  
Instituto de Estudios Económicos. Marzo 2000