

Organització del temps de treball, competitivitat i qualitat de vida

Organitzar el temps de treball (OTT) consisteix a determinar la quantitat i la distribució temporal del temps de treball i les tasques que cada persona que treballa ha de dur a terme en cada moment, de manera que es respectin un conjunt de condicions i que la solució optimitzi o sigui satisfactòria en relació amb un o més indicadors de qualitat.

L'OTT condiciona l'activitat laboral de les persones i també les seves activitats personals i socials.

Durant molt temps, l'OTT ha presentat poques dificultats, perquè era molt rígida i uniforme al llarg del temps: un cert nombre d'hores de treball cada dia, cada dia amb el mateix horari. En tot cas, el debat, i de vegades el combat, es centrava en la quantitat: la lluita per la jornada de vuit hores, per exemple.

Una excepció ha estat, des de fa molt temps, l'organització de torns per cobrir el funcionament d'una indústria o un servei durant un temps superior al de la jornada laboral d'una persona, com ara 24 hores sobre 24, 7 dies per setmana. Aquest és un problema difícil de resoldre satisfactòriament i que ha estat i és un repte per a l'OTT; tanmateix, hi ha solucions tradicionals per a moltes situacions típiques.

En un passat no tan llunyà, l'estructura familiar i el fet que les dones casades normalment no treballassin fora de la llar permetia un desenvolupament de les activitats laborals i socials mitjançant una divisió de funcions rígida i basada essencialment en el gènere i, per consegüent, indesitjable.

Ara bé, d'un temps ençà s'han produït dos tipus de canvis amb una incidència directa sobre l'OTT.

D'una banda, canvis en l'estructura familiar (per exemple, famílies uniparentals o famílies en què totes les persones adultes treballen) i en els hàbits de comportament personals i familiars (pel que fa, per exemple, a les compres d'aliments o d'equipaments per a la llar o al respecte al descans dominical). Aquests canvis dificulten la conciliació de les activitats laborals i les personals i han originat la reivindicació, per part de les persones com a treballadores, d'horaris flexibles, cosa que resulta més o menys acceptable per a les empreses en funció del tipus d'activitat.

D'una altra, canvis en el sistema productiu, dels quals els que ara interessa fer ressaltar són els tres següents: (i) increment del pes dels serveis, en què no es pot recórrer al estocs per acoblar oferta i demanda; (ii) globalització de la competència; (iii) tendència a reduir els estocs. De tots els quals es desprèn la conveniència d'ajustar tant com sigui possible la capacitat productiva a la demanda, cosa que exigeix flexibilitat en el temps de treball, d'acord en aquest cas amb les necessitats de l'empresa i no, d'entrada, amb les de les persones que hi treballen. També afecta l'OTT l'extensió de la polivalència del personal, per contraposició amb

l'especialització tradicional; aquest fet fa més complexa l'assignació de tasques que quan no hi ha polivalència és pràcticament trivial.

Les empreses, per ser competitives, necessiten flexibilitat, però aquesta flexibilitat, d'entrada, no resulta desitjable o resulta rebutjable per a les persones que hi treballen. Cal trobar solucions que siguin acceptables per a totes les parts involucrades, la qual cosa implica que la flexibilitat ha d'estar regulada i que ha de ser negociada i pactada. El personal pot comprendre que l'empresa requereix flexibilitat, però és lògic que reclami el compliment de determinades condicions i també compensacions, que poden consistir en reduccions del temps de treball o en augmentos retributius. L'empresa i el seu personal han de disposar d'instruments que els permetin avaluar les conseqüències d'adoptar unes o altres solucions. Aquests instruments són indispensables per negociar sobre bases racionals i quantificades.

Tot això augmenta la importància i la complexitat de l'OTT, en la qual podem distingir tres nivells que denominarem *macro*, *meso* i *micro*.

El nivell *macro* és el que correspon a les lleis, disposicions i costums que fixen valors màxims per a la jornada laboral i les condicions que ha de respectar, els horaris escolars, els horaris comercials, els dels centres de salut, els dels transports, els de la televisió i els espectacles. Les persones que treballen (en una indústria, en un hospital, en un centre escolar, en una botiga, en un parc de bombers, etc.) han de poder comprar, portar la mainada a l'escola, gaudir del temps d'oci, etc. Òbviament, aquest nivell de l'OTT presenta problemes que no és possible resoldre a satisfacció de tothom, com ho posen de manifest les polèmiques sobre els horaris comercials, dels mitjans de transport, etc. que apareixen tan sovint en els mitjans de comunicació.

El nivell que denominem *micro* és el de les decisions sobre les pauses per a necessitats personals i recuperació de la fatiga i sobre el temps necessari, en alguns llocs de treball, per preparar-se per iniciar la feina o per sortir-ne (uniforme, recollida o lliurament d'instruments...). Es tracta de temes clàssics en l'organització del treball. Les solucions s'adopten, sovint de manera negociada, sobre la base de regles més o menys empíriques.

Les qüestions que són objecte d'aquesta jornada corresponen al nivell *meso*. Es tracta de determinar, per a cada persona de la plantilla, quantes hores ha de treballar en cada període (cada dia, cada setmana), amb quin horari i, finalment, quines tasques ha de dur a terme en cada moment. Ens referirem a aquests tres tipus de decisions, respectivament, amb els termes planificació, programació i assignació de tasques.

Tradicionalment, la planificació considerava únicament com a variable el nombre d'hores extra. La jornada normal, fora dels períodes de vacances, era fixa. Amb el temps, s'han anat introduint modalitats diverses de flexibilitat: anualització de jornada, comptes (o bosses) d'hores i d'altres. En el cas més general, a partir d'una previsió de la demanda s'ha de determinar, per a cada membre de la plantilla, quantes hores ha de treballar cada dia (o cada setmana) dels inclosos en l'horitzó de

planificació; la solució ha de respectar condicions, establertes per les lleis o convingudes, que han de garantir que la dedicació a la feina és compatible amb la salut i la vida personal. Es tracta d'un problema molt complex que requereix instruments avançats.

La programació, és a dir, la determinació dels horaris de treball (hores d'inici i de sortida de la feina) ja fa temps que presenta dificultats importants en els serveis que no poden controlar la distribució temporal de la demanda (mitjançant, per exemple, un sistema de cita prèvia). Tradicionalment, l'adaptació de la capacitat a la demanda s'ha intentat assolir amb l'ús d'horaris diferents, però sovint fixos per a cada persona; es tractava de determinar quantes, o quines, persones s'havien d'assignar a cada tipus d'horari. Des del moment que s'admet la possibilitat que el nombre d'hores per dia o per setmana sigui variable (com succeeix amb l'anualització de jornada o amb els comptes d'hores), s'obre també la possibilitat que l'horari de cada persona sigui variable. La gestió es torna més complexa i el sistema resulta menys confortable per a les persones, per la qual cosa, en determinar les solucions, cal tenir en compte les preferències per un o altre tipus d'horari. En molts casos, la determinació dels horaris està molt directament vinculada amb el darrer esglaó d'aquest procés, l'assignació de tasques.

Aquesta, l'assignació de tasques, ha de tenir en compte la distribució temporal de la demanda, l'eficiència de cada persona en cada tipus de tasca, els efectes d'aprenentatge i desaprenentatge i els greuges que pugui ocasionar una distribució no equitativa de les feines.

Per a tots aquests problemes, el nostre grup de recerca^{*} ha desenvolupat models matemàtics, generalment de programació lineal entera mixta, i ha mostrat que es poden resoldre d'una manera efectiva amb instruments comercials. Desitgem que aquests resultats arribin a les administracions, a les empreses i als òrgans de representació del personal, per contribuir a millorar l'eficiència de la indústria i dels serveis sense perjudicar, i fins i tot, si és possible, millorant, la qualitat de vida de les persones que hi treballen.

Albert Corominas, maig de 2007

* Projectes de recerca (Plan Nacional, MEC / FEDER):

DPI2001-2176: Organització del temps de treball, amb jornada anualitzada, a la indústria i als serveis.

DPI2004-05797: Planificació del treball i de la producció amb temps de treball flexible.