



## Jornada tècnica d'Organització del Temps de Treball (OTT)

### Un nou instrument de flexibilitat: la gestió dels horaris

Barcelona, 7 de juny de 2007

---

#### «El paper dels sindicats en l'OTT»

Intervenció de Joan Coscubiela, secretari general de CCOO de Catalunya

---

En les darreres dècades assistim a canvis significatius en el model productiu.

D'un model en què **el determinant era el control directe de la producció** s'ha passat a un altre en què **el més important és el control del producte i el mercat**. La producció, totalment o parcialment, es transfereix a tercers i amb ella els seus costos i els seus riscos.

D'un model de producció integrada a unes formes de treball descentralitzades i en xarxa.

Per a tots aquests canvis ha estat determinant la possibilitat d'utilitzar les **innovacions tecnològiques, que com sempre estan darrera dels grans canvis econòmics i socials**.

Una de les batalles que encara hem de guanyar al nostre país és la de la innovació. En general, quan es parla d'innovació, hom pensa en grans innovacions tecnològiques. Poques vegades s'està pensant en **les possibilitats que per a les empreses i la societat comporten les innovacions en els processos productius com a mecanisme de millora de la productivitat**.

Aquesta és sens dubte la gran assignatura pendent de les nostres empreses, especialment de les PIMES que, amb excepcions, no han incorporat la cultura de la innovació de processos com a estratègia empresarial de millora.

La jornada i els horaris de treball uniformes i rígids han estat un dels elements més paradigmàtics d'una empresa taylorista i d'una administració weberiana.

**La flexibilitat organitzativa dels horaris i les jornades ha estat una gran innovació** en els processos productius dels darrers anys que ha permès millores significatives de productivitat.

I la flexibilitat en relació a la jornada i els horaris és avui un instrument utilitzat de manera significativa en el sector industrial. I també en alguns àmbits de les empreses de serveis.

Per entrar a fixar la posició que tenim a CCOO sobre les possibilitats de la flexibilitat horària, crec que és oportú fer algunes observacions prèvies.

- La primera és que es fa difícil fer **unes reflexions generals que siguin útils**, atenent a la diversitat de sectors. Les experiències a la indústria són molt diferents de les dels serveis. I sens dubte la realitat del sector públic no és extrapolable.
- La segona és la necessitat de **no confondre flexibilitat amb desregulació**. Quan des de sectors empresarials es parla de flexibilitat, de fet s'estan referint a processos de desregulació, o dit d'una altra manera, de gestió unilateral de la jornada i els horaris de treball per part de les empreses i els seus gestors. **La flexibilitat requereix ser pactada i gestionada de manera conjunta per empreses i representants dels treballadors.**
- La tercera és que la dialèctica avui ja no és flexibilitat sí, flexibilitat no. La dialèctica avui ha de ser **entre flexibilitat com a mera estratègia de productivitat o flexibilitat com a instrument d'eficiència econòmica i social**. També quan existeix desacord en la seva aplicació.
- La quarta és que cal encarar la flexibilitat com un mecanisme perquè **empresa i societat pugui generar sinergies de mútua utilitat**.

## **Enfocament parcial de la flexibilitat. La manca de rostre humà.**

Fins ara la flexibilitat ha estat concebuda i utilitzada com una estratègia empresarial de millora de la productivitat, de gestió de les càrregues de treball. I en el millor dels casos un mecanisme per encarar ajustos de producció sense afectar negativament l'ocupació.

El paradigma actual és el de la **flexibilitat de les persones al servei del procés productiu, de la productivitat.**

Avui encara disposem de pocs exemples de flexibilitat amb rostre humà. Tot i que en alguns convenis col·lectius es preveuen **mecanismes de disponibilitat personal d'una part dels horaris de treball pels treballadors, especialment quan es tracta de mecanismes de compensació de jornades irregulars.**

El rostre humà, en els casos en què la persona és receptora passiva de les mesures de flexibilitat horària, hauria de tenir present al menys aquests aspectes:

- Criteris d'estabilitat dels calendaris laborals i les jornades de treball.
- Criteris d'anticipació i de preavís suficient dels canvis motivats per necessitats empresarials.
- Incentiu als mecanismes de voluntarietat i de permuta entre persones.
- Regulació del dret a escollir en el cas de mecanismes de descansos compensatoris.
- Condicionants de flexibilitat lligats a nivells d'estabilitat (per exemple el preacord de la indústria química que preveu incrementar el marge de disponibilitat horària de les empreses condicionada a nivells d'estabilitat de les plantilles)

Pel que fa a les pràctiques de flexibilitat activa al servei de les persones la línia de treball hauria de preveure:

- Més disponibilitat per les persones per la utilització de la distribució irregular de la seva jornada.

- Mecanismes de major disponibilitat dels descansos i permisos legals.
- Elements de prioritat en els supòsit de persones amb responsabilitats sobre altres persones amb situació de dependència.

### **Límits empresarials de l'estratègia de flexibilitat de jornada**

Deu anys de diferents experiències, especialment en el sector industrial, posen de manifest les possibilitats. Jornades anuals, jornades industrials plurianuals, bosses d'hores, distribució irregular durant l'any. **També han posat de manifest els seus límits.**

- S'està intentant donar respostes laborals conjunturals a problemes empresarials estructurals. Sobresaturació productiva. Caiguda dels mercats. Ineficiències en l'organització de les empreses.
- **Els marges de millora, si es tracta de reduir els costos, són en alguns casos molt limitats.** Sobretot en aquelles empreses en què el cost de la mà d'obra suposa entre el 5% o el 10% dels costos totals.
- L'estratègia de la **flexibilitat no pot ser la solució als problemes importants d'ineficiència** en la gestió dels processos que viuen algunes empreses.

Algunes d'aquestes ineficiències són pròpies, altres són externalitzades per part d'altres empreses. És el cas de les ineficiències de l'empresa principal cap a les empreses proveïdores o subcontractades. I altres són ineficiències que genera la manca o el dèficit de polítiques públiques. És el cas dels problemes que pateixen les empreses en matèria logística, d'infraestructures o de mobilitat dels treballadors/res.

### **Riscos de la flexibilitat. Més dualització i segmentació.**

La pràctica d'aquests anys posa de manifest alguns riscos de dualització i segmentació entre persones pel que fa a l'accés a la flexibilitat.

- **Segmentació entre els treballadors/res del sector públic i dels sector privat de l'economia.**

- **Segmentació entre treballadors/res d'empreses centrals**, que controlen el producte i el mercat, i els de les **empreses perifèriques**, que estan sotmeses als ritmes i en ocasions a les ineficiències de les empreses centrals.
- **Segmentació de gènere**. L'increment dels mecanismes de flexibilitat de rostre humà, al serveis de les persones, si no van acompanyats de canvis en les estructures socials i familiars poden, i de fet provoquen, efectes col·laterals negatius per a les dones, que són percebudes pels directius i en ocasions pels seus companys com les que traslladen més càrregues a les empreses.
- **Segmentació per nivell formatiu**. La flexibilitat requereix de les persones una gran capacitat d'adaptabilitat. I això requereix formació i llocs de feina amb una certa capacitat d'adaptació.

La bretxa formativa, ara també bretxa tecnològica, corre el perill d'eixamplar-se a la bretxa en relació a la flexibilitat.

Risc de dualització entre llocs de treball situats en el centre del procés productiu, amb molta capacitat de flexibilitat i llocs de treball perifèrics que mantinguin una estructura productiva rígida i amb poques possibilitats d'adaptació a les necessitats de les persones.

### **Potencialitats empresarials i socials de la flexibilitat.**

---

La flexibilitat en la gestió dels horaris i les jornades comporta grans potencialitats des del punt de vista empresarial i també clares incidències positives pel que fa a la societat.

Des de la perspectiva empresarial la flexibilitat de la gestió aporta potencialitats perquè els ajustos es facin en l'organització interna del treball i permetin **eludir mecanismes de desregulació en la contractació o en la rescissió de la relació de treball**.

La flexibilitat de la gestió dels temps de treball aporta potencialitats pel que fa a una de les grans assignatures pendents de les empreses, **la motivació i vinculació de les persones a l'organització per la que presten serveis**.

Des de la perspectiva de la salut laboral, la flexibilitat en la gestió dels horaris aporta mecanismes per **prevenir alguns dels riscos**

**laborals** que més s'estan incrementant a les empreses; **els riscos psicosocials** que hem detectat a partir del nostre instrument ISTAS-21.

La flexibilitat en la gestió del temps de treball i les jornades pot aportar mecanismes de **millora de la mobilitat dels treballadors/res als centres de treball** i alhora de gestió més eficient dels recursos públics de mobilitat.

La flexibilitat podria ser utilitzada com a factor de desestacionalitat dels períodes de descansos i vacances anuals. I alhora contribuir a la necessària desestacionalitat de les indústries vinculades a l'oci.

La flexibilitat dels horaris pot ser un bon instrument per encarar el repte de la **compatibilitat entre funcionament de les empreses i usos de les ciutats**, especialment pel que fa a la logística en els centres de les ciutats sotmeses a fortes pressions de congestió.

La flexibilitat de les jornades i els horaris pot ser un bon instrument per encarar un nou repte de **compatibilitat entre les necessitats de les empreses i les opcions personals d'alguns col·lectius de treballadors/res que per raons culturals o religioses necessiten gaudir de moments de descans diferents als del calendari cívic-religiós** imperant al nostre país.

Pel que fa al món islàmic, la celebració del Ramadan amb les seves característiques d'abstinència o festivitats pròpies que no coincideixen amb el nostre calendari tradicional pot trobar en la flexibilitat dels horaris un bon instrument.

Encarar aquest repte **mantenint el caràcter laic de les relacions laborals** només es pot fer si es reconeix el dret a la disponibilitat d'una part dels horaris i les jornades per part dels treballadors/res. Una disponibilitat que no ha de tenir cap discriminació ni negativa ni positiva per raons religioses o culturals.

**La potencialitat de la gestió flexible dels horaris és més gran si es fa amb la mentalitat de generar sinergies mútues i compartides entre treballador, empresa i societat.** Per contra, es fa molt difícil avançar en una empresa que gestioni de manera flexible les jornades i els horaris en el marc d'una societat que manté mecanismes rígids d'organització dels seus horaris.

## **El paper dels sindicats en aquest canvi de paradigma**

---

No es diferencia molt del que fa a altres aspectes de les relacions laborals o de la interlocució social.

- **Capacitat de reflexió i de proposta** per sortir dels paradigmes tradicionals i de les rutines i construir noves maneres en les relacions laborals.
- **Contribuir a la batalla de les idees pel que fa a les potencialitats de la flexibilitat dels horaris i les jornades.** En relació a les empreses perquè deixin d'identificar flexibilitat amb desregulació. Pel que fa als treballadors/res i sindicalistes perquè no vegin en la flexibilitat un problema sinó una oportunitat. I en relació als poders públics perquè incorporin a les polítiques públiques la visió de la flexibilitat en l'organització de la societat i facilitin així la flexibilitat de les empreses i les persones.
- **Potenciar la negociació col·lectiva** com a mecanisme útil de regulació i gestió compartida de la flexibilitat. Cal recordar que la negociació col·lectiva és l'instrument de les relacions laborals que permet més flexibilitat i adaptabilitat a entorns diferents i canviants.
- Canvi en la cultura de la negociació col·lectiva: la incorporació dels elements de personalització de la prestació de treball.
- **Incorporar elements de personalització a la negociació col·lectiva.** Evidentment no es tracta d'individualitzar les relacions laborals. I precisament la millor manera d'evitar aquest risc davant d'una realitat en què cada vegada més les persones treballadores exigeixen espais de llibertat personal és **incorporar mecanismes per a la personalització de la prestació de la relació de treball en el marc dels convenis col·lectius.**
- **Impulsar el mecanismes de mediació i arbitratge dels conflictes generats per l'aplicació de les estratègies de flexibilitat.** Mecanismes que poden tenir el seu espai natural en els propis convenis a través de les Comissions paritàries. O que poden ser mecanismes més externs, com en el cas de Catalunya el Tribunal Laboral, que és un instrument paritari de mediació i arbitratge dels conflictes.

## **ADDENDA.**

L'impuls de les estratègies de flexibilitat, tal com les he presentades, és a dir, amb voluntat de generar sinergies positives per les persones, les empreses i la societat té avui un gran obstacle.

**Són estratègies que requereixen d'una forta cultura de cooperació.** Una cultura que passa per un mal moment, perquè les estratègies imperants en aquestes darreres dècades han trencat l'equilibri ancestral entre competitivitat i cooperació, que no ho oblidem, ha estat el gran binomi que ha permès fer avançar la humanitat.

Sense recuperar aquest equilibri entre competitivitat i cooperació, les possibilitats de la gestió flexible dels horaris i les jornades estarà llastrada, com moltes de les estratègies que estem intentant construir per fer front als canvis d'època.

Aquest és al meu entendre **el gran repte de civilització del segle XXI. Recuperar l'equilibri entre competitivitat i cooperació.**