

CONDICIONES DE TRABAJO.5

RECOPILACION

**LAS HORAS QUE
TRABAJAMOS:
NUEVOS HORARIOS EN
LAS POLITICAS Y
EN LA PRACTICA**



**INSTITUTO NACIONAL
DE SEGURIDAD E HIGIENE
EN EL TRABAJO**

Copyright Organización Internacional del Trabajo 1991
Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo disfrutan de los derechos de autor de acuerdo al Procolo 2 de la Convención Universal de Derechos de Autor. No obstante, pueden reproducirse pequeños resúmenes de ellas sin autorización, con la condición de que se indique la fuente. Para los derechos de reproducción o traducciones debe hacerse la solicitud a la Sección de Publicaciones (Derechos y Permisos), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra, Suiza. La Oficina Internacional del Trabajo recibe con satisfacción tales solicitudes.

ISBN 92-2-107738-1
ISSN 0257-3512

Subscripción anual (1991) por dos ejemplares: 80
Francos Suizos

Precio del ejemplar individual: 45 Francos Suizos

Editor: Michele B. Jankanish

EDITA:
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
C/ Torrelaguna, 73 - 28027 MADRID

IMPRIME:
Bouncopy, S.A. - San Romualdo, 26 - 3º 28037 Madrid

N.I.P.O.: 211-93-014-7
I.S.B.N.: 84-7425-387-X
Depósito Legal: M-33859-1993

**LAS HORAS QUE TRABAJAMOS:
NUEVOS HORARIOS EN LAS
POLÍTICAS Y EN LA PRÁCTICA**

El Programa Internacional para el Mejoramiento de las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (PIACT) fué lanzado por la Oficina Internacional del Trabajo en 1976, a solicitud de la Conferencia Internacional del Trabajo y luego de amplias consultas con sus Estados miembros.

El PIACT está ideado para promover o apoyar la acción de los Estados miembros para establecer y alcanzar objetivos definitivos dirigidos a “hacer más humano el trabajo”. El Programa se interesa así, por la mejora de la calidad de la vida del trabajo en todos sus aspectos: por ejemplo, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, una aplicación más amplia de los principios de la ergonomía, el reordenamiento del tiempo de trabajo, la mejora del contenido y de la organización del trabajo y de las condiciones de trabajo en general, y un mayor interés por el elemento humano en la transferencia de tecnología. Para alcanzar estas metas, el PIACT emplea y coordina los medios tradicionales de acción de la OIT, incluyendo:

- la preparación y revisión de las normas internacionales de trabajo;
- actividades operativas, incluyendo el envío de equipos multidisciplinarios, a petición de los Estados miembros, para prestarles asistencia;
- reuniones tripartitas entre los representantes de los gobiernos, empleadores y trabajadores, incluyendo comités industriales para estudiar los problemas a los que se enfrentan las industrias más importantes, reuniones regionales y reuniones de expertos;
- estudios e investigación orientados a la acción; y
- actividades de distribución de información, especialmente a través del Centro Internacional de Información de Seguridad e Higiene en el Trabajo (CIS) y el Centro de Divulgación para la Difusión de la Información sobre Condiciones de Trabajo.

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica de las Naciones Unidas, y la presentación de las materias a este respecto, no implican la expresión de opinión alguna por parte de la Oficina Internacional del Trabajo en relación con la condición legal de ningún país, área o territorio, o de sus autoridades, o relativa a la delimitación de sus fronteras. La responsabilidad por las opiniones expresadas en los artículos firmados, estudios y otras aportaciones, es únicamente de sus autores, y la publicación no constituye un respaldo por la Oficina Internacional de las opiniones expresadas en ellos.

La referencia a nombres de empresas, productos comerciales y procesos no implica su aprobación por la Oficina Internacional del Trabajo, y cualquier omisión en la mención de una empresa en particular, producto comercial o proceso no es un signo de desaprobación.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las grandes librerías o en las oficinas locales de la OIT en muchos países, o directamente de ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Suiza. Se enviará sin cargo alguno, un catálogo, o una lista de las nuevas publicaciones, desde las señas anteriores.

Esta publicación se edita bajo las condiciones del Acuerdo firmado entre la Oficina Internacional del Trabajo y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España en materia de publicaciones.

La edición original de esta obra ha sido publicada por la Oficina Internacional del Trabajo (Ginebra) bajo el título “Telework”.

Los artículos contenidos en este volumen se publicaron originalmente en “Conditions of work digest”, vol. 9, 2/90 (Ginebra. OIT), publicado bajo la dirección de Michèle B. Jaucanish.

Copyright 1990, Organización Internacional del Trabajo.

Edición española Copyright, 1993. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Traducción de Carlos Cazorla Perales.

OBSERVACIONES SOBRE ESTA PUBLICACIÓN

La Recopilación de Condiciones de Trabajo se publica dos veces al año por la Oficina Internacional del Trabajo. Preparada por el Servicio de Condiciones de Trabajo y Actividades de Bienestar, Departamento de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, es una fuente de referencia para todos los que estén interesados en las condiciones de trabajo y la calidad de la vida laboral. Cada publicación se dedica a un tema de interés corriente. La Recopilación incluye información extraída de leyes, reglamentos, convenios colectivos y otros textos importantes. Se incluyen secciones adicionales apropiadas, tales como bibliografías con anotaciones, normas internacionales relevantes, fuentes especiales de información y glosarios especializados.

Se incluyen temas sobre las condiciones del trabajo y la calidad de vida del trabajo, tales como los siguientes:

- cuestiones sobre el tiempo de trabajo, incluyendo horas de trabajo, trabajo por turnos, trabajo a tiempo parcial y horarios flexibles;
- organización del trabajo y contenido de las tareas;
- el impacto de las nuevas tecnologías sobre la calidad de vida del trabajo;
- condiciones de trabajo de grupos específicos, tales como mujeres trabajadoras, trabajadores de edad, trabajo de menores, trabajadores a domicilio y trabajadores clandestinos;
- instalaciones y servicios de bienestar relativos al trabajo tales como la dotación de instalaciones para la alimentación, programas de aprovisionamiento, transporte a/y desde el trabajo, guarderías, instalaciones para alojamiento, sanitarias, educativas y recreativas;
- participación del trabajador en la mejora de las condiciones de trabajo.

CENTRO DE INTERCAMBIO DE INFORMACION SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

La red de instituciones del Centro de Intercambio de Información sobre las Condiciones de Trabajo fue establecida en 1979. Más de 350 instituciones en todas las regiones del mundo -incluyendo agencias gubernamentales, organizaciones empresariales, sindicatos, instituciones de investigación y departamentos

universitarios- participan en esta red remitiendo información sobre sus proyectos y actividades de investigación, y otra información para su uso en la Recopilación y otras publicaciones del Centro de Intercambio de Información.

A través del Centro de Intercambio de Información, la OIT pretende suministrar información fácilmente accesible, puesta al día, y orientada a los Estados miembros, y facilitar el intercambio de información entre ellos.

El Centro de Intercambio de Información maneja una base de datos que se pone al día continuamente. La información sobre proyectos y actividades de investigación de las instituciones se introduce en la base de datos y se utiliza para publicar compilaciones de investigaciones actuales.

LAS HORAS QUE TRABAJAMOS: CAMBIOS Y CONTROVERSIAS

La información sobre las instituciones se publica en *Conditions of Work and Quality of Working Life: A Directory of Institutions* [Ginebra, 2ª edición (revisada), 1986, ISBN 92-2-105328-8]. Se proporciona información puesta al día sobre personal, financiación, actividades, programas de formación, proyectos de investigación actuales, reuniones y publicaciones.

Las preguntas deben dirigirse a: Clearing-house on Conditions of Work, Conditions of Work and Welfare Facilities Branch, International Labour Office, CH-1211. Geneva 22, Switzerland.

Otras publicaciones por entregas de la OIT, de interés para los usuarios de la Recopilación incluyen:

- Seguridad e Higiene en el Trabajo: boletín OIT-CIS. Referencias y resúmenes que incluyen libros, artículos, leyes y reglamentos sobre todos los aspectos de la seguridad e higiene en el trabajo (realizadas por el Centro Internacional de Información de Seguridad e Higiene en el Trabajo de la OIT);
- Revista Internacional del Trabajo. Artículos sobre temas económicos y sociales que afectan al trabajo, notas sobre investigación y reseñas de libros;
- Boletín Laboral y Social. Notas sobre acontecimientos actuales significativos en el campo laboral y social, breves descripciones de la legislación laboral principal, convenios colectivos, ensayos para mejorar el medio ambiente de trabajo y así sucesivamente.
- Documentos sobre Leyes de Trabajo (desde 1919 a 1989 denominadas Series Legislativas). Reimpresiones y traducciones de legislación seleccionada sobre seguridad social y laboral recientemente adoptada en países en todo el mundo.

Las publicaciones de la OIT pueden pedirse a: ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland.

Esta publicación puede ser citada como sigue: ILO: *Conditions of Work Digest* (Geneva), Volume 9, Number 2, 1990, on *The hours we work: New Work Schedules in policy and practice*.

Indice

Parte I. Las horas que trabajamos: Cambios y controversias	11
Alcance y razón de ser de los desarrollos descritos en este ejemplar	11
Razones por el interés en los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo	12
Ordenamientos del tiempo de trabajo más complejos, individualizados e integrados	13
Desreglamento y reordenamiento	13
Diversas tendencias nacionales y regionales.....	14
Potencialidad de los ordenamientos que tratan tanto las prioridades del empleador como del trabajador	16
Contenido de este ejemplar.....	17
Ejemplos prácticos	18
Manuales y directrices.....	20
Políticas del gobierno, del empleador y del sindicato	21
Desarrollos recientes en la legislación y convenios colectivos.....	23
 Parte II. Ejemplos prácticos	 27
Bélgica	28
Belgische Arbeiders Cooperatie (BAC).....	28
General Motors (GM).....	30
Glaverbel	35
Jacobs Suchard	38
 Francia	 43
Elite	43
Regie Renault	45
Pompes Salmson	48

Alemania.....	49
Beamtenheimstättenwerk (BHW)	49
Bayerische Motorenwerke AG (BMW)	52
Condat GmbH	57
Grandes almacenes	59
Hilti GmbH.....	63
IBM	67
Opel	69
Italia	73
Pirelli	73
Tessitura di Paesano	79
Japón	81
Tenmaya	81
Grandes Almacenes Tokyu, SA., Tokio	84
Suecia.....	86
Electrolux AB.....	86
Volvo Lastvagnar Komponenter AB	89
Suiza	93
Landert Motoren AG	93
Reino Unido	97
Blue Circle Industries.....	97
Organismo de Salud de Distrito	
Don & Low Ltd.	
Servicio Nacional de Salud (NHS).....	113
Rover	115
Royal Mail	120
Estados Unidos	125
BayBanks, Inc.	126
DuPont de Nemours and Co.	127
Compañía de Fabricación de Ventanas del Oeste Medio	132
Empresa de Servicios Públicos del Noreste	134
Steelcase, Inc.	138

Parte III. Manuales y directrices.....	143
Introducción.....	143
Manuales y directrices publicados por los servicios públicos.....	144
Manuales y directrices publicados por instituciones afiliadas a las organizaciones de empleadores.....	145
Manuales y directrices publicados por instituciones afiliadas a las organizaciones de trabajadores	147
Manuales publicados por instituciones de investigación y asesoramiento	149
Ordenamientos del tiempo de trabajo: opciones y oportunidades	152
Factores que influyen en la selección de las opciones del tiempo de trabajo	152
Ventajas y problemas asociados con los nuevos ordenamientos....	157
Opciones de diseño de los horarios del tiempo de trabajo	160
El proceso de cambio	176
Instituciones de asesoramiento e investigación.....	177
Organizaciones de empleadores	190
Organizaciones de trabajadores	195
Parte IV. Políticas del gobierno, del empleador y del sindicato.....	199
Internacional.....	199
Nacional: Instituciones gubernamentales.....	217
Nacional: Organizaciones de empleadores.....	224
Nacional: Organizaciones de trabajadores	236
Nacional: Otras instituciones	250
Parte V. Desarrollos recientes en la legislación y convenios colectivos	253
Internacional.....	254
Australia	262
Austria	264
Bélgica.....	264
Checoslovaquia	269
Dinamarca	271
Francia.....	274
Alemania	282
Japón.....	285
Países Bajos	286
Noruega	286

Agradecimientos

Este ejemplar de la Recopilación de las Condiciones de Trabajo se preparó por un equipo dirigido por Joseph E. Thurman que incluía a Marc Roelandt, Ingrid Sipi, Gabriele Trah y Linda Wirth. Un reconocimiento especial para Kristine Falcicola por el procesamiento del manuscrito y la ayuda administrativa.

*La Oficina quisiera dar las gracias a todos los individuos, gobiernos, empleadores, sindicatos, instituciones de investigación y a otras organizaciones que proporcionaron información para este ejemplar de la **Recopilación**.*

La Parte II sobre ejemplos prácticos fue preparada basándose en las aportaciones de A. De Koster (Bélgica), D. Gregory (Reino Unido), S. Lehndorff (Alemania), P. Macfarlane (Reino Unido), N. Meager (Reino Unido), G. Miani (Italia), Y. Mizumachi (Japón), B. Olmsted (Estados Unidos), H. Puel (Francia), C. Ross (Reino Unido), M. Weidinger (Alemania), y J. Wiedemuth (Alemania). Se reconocen con agradecimientos sus descripciones detalladas y cuidadosas.

Parte I

LAS HORAS QUE TRABAJAMOS: CAMBIOS Y CONTROVERSIAS

Por: Joseph e. Thurman

EL ALCANCE Y LA RAZÓN DE SER DE LOS DESARROLLOS DESCRITOS EN ESTE EJEMPLAR

En 1986, un ejemplar de la *Recopilación de las Condiciones de Trabajo sobre Flexibilidad en el tiempo de trabajo* (Volumen 6, nº 2, 1986) proporcionó información sobre una variedad de nuevos desarrollos que habían sido introducidos en los países industrializados, en respuesta a las necesidades y preferencias de los trabajadores, y a los requerimientos de las empresas. El principal punto central de esta primitiva *Recopilación* fue una presentación sistemática de las disposiciones legislativas en los países industrializados, aunque contenía información sobre prácticas, una bibliografía con anotaciones y un glosario. Este ejemplar contiene información complementaria: descripciones detalladas de recientes estudios de casos reales a nivel empresarial; desarrollos recientes en la legislación y los convenios colectivos; las posiciones de los gobiernos y de las organizaciones de empleadores y trabajadores; y una revisión de los consejos prácticos encontrados en manuales y directrices.

Esta *Recopilación sobre las horas que trabajamos* forma parte de una serie de acciones de la OIT en el campo, en rápido desarrollo, del tiempo de trabajo. De especial renombre son la publicación de Horas de trabajo: valoración del potencial de

reducción por Michael White (1987); *Cuestiones del tiempo de trabajo en los países industrializados* [Documentos tenidos en cuenta en el Simposio Tripartito sobre Cuestiones del Tiempo de Trabajo en los Países Industrializados (Ginebra, 1988)]; y la *Recopilación de las Condiciones de Trabajo sobre Trabajo a tiempo parcial* (Volumen 8, nº1, 1989). Además, se adoptaron, en 1990, normas internacionales de trabajo sobre trabajo nocturno. Durante 1991, la OIT preparará un proyecto de código de prácticas sobre tiempo de trabajo, que ofrecerá consejos prácticos sobre prácticas específicas a nivel empresarial, como por ejemplo, trabajo por turnos, nocturno, a tiempo parcial, de fin de semana, horarios flexibles o reducidos, y programas de horas anuales o promediadas. El proyecto de código se divulgará entre los gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores. Después de la revisión, basándose en sus observaciones, se enviará a una reunión tripartita de expertos en 1992, y luego, al Organo de Gobierno de la OIT para su aprobación final.

El principal objetivo de este ejemplar de la *Recopilación* es el de proporcionar información sobre una amplia variedad de prácticas de tiempo de trabajo en los países industrializados, y sobre las importantes cuestiones de eficiencia y protección al trabajador que suscitan.

Razones por el interés en los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo

Las causas fundamentales de los cambios en las prácticas del tiempo de trabajo son en su mayoría las mismas que en 1986, aun cuando la experiencia ha llegado a ser más compleja. Consecuentemente, es pertinente repetir esas causas aquí.

El interés renovado en la flexibilidad en el tiempo de trabajo se deriva tanto del cambio económico como del social. En general, la moderna fuerza de trabajo prefiere oportunidades acrecentadas de elección del momento oportuno para el trabajo. Los trabajadores, como consumidores, pueden preferir que se pueda disponer de los servicios a lo largo de un período mayor. Los trabajadores jóvenes, los trabajadores con responsabilidades familiares, y los trabajadores de edad avanzada pueden tener preocupaciones diferentes, pero todos tienen interés en alguna de las formas de flexibilidad del tiempo de trabajo, como por ejemplo el permiso para estudios, horas más reducidas y flexibles, o jubilación parcial. También pueden tener nuevas necesidades de protección, como en el caso de muchos trabajadores a tiempo parcial. Al mismo tiempo, las fuertes presiones de la competencia, y el rápido cambio tecnológico, han empujado a los empleadores a encontrar formas de hacer funcionar a sus empresas durante períodos más largos, o a ajustar mejor los horarios de trabajo a la estacionalidad, o a otras fluctuaciones.

Quizá la razón dominante para la revisión actual del ordenamiento del tiempo de trabajo, es la reducción en las horas de trabajo que ha tenido lugar en muchos países industrializados. Este ejemplar de la *Recopilación* no intenta documentar la

amplitud exacta de estas reducciones, que a menudo han acontecido de forma diversa a través del proceso de negociación, pero sería imposible ignorar el estímulo proporcionado para una mayor flexibilidad. A medida que el tiempo de trabajo ha llegado gradualmente a estar desconectado del tiempo de funcionamiento de las empresas, tanto los trabajadores como los empleadores se han enfrentado a nuevas necesidades y oportunidades de horario. Detrás de la presión por horas reducidas y mayor flexibilidad, están los altos niveles de desempleo encontrados en muchos países. Aunque el potencial de creación y de empleo mediante las horas reducidas, o mediante una mayor flexibilidad es altamente polémico, es patente que *no se dará fácilmente marcha atrás en el impulso hacia horas más reducidas y una mayor flexibilidad*.

Ordenamientos del tiempo de trabajo más complejos, individualizados e integrados

En 1986 tenía sentido clasificar los ordenamientos del tiempo de trabajo de acuerdo a un programa simple que utilizaba categorías tales como tiempo flexible, trabajo a turnos, a tiempo parcial y programas de promedio de horas. Hoy día, particularmente en las empresas y administraciones que han hecho el mayor esfuerzo para desarrollar sus ordenamientos, es usual encontrar combinaciones complejas y variadas. Se pretendía que tales programas respondieran simultáneamente a muchos factores, incluyendo las exigencias de la producción, los límites de espacio, estacionalidad u otras fluctuaciones en la demanda, horas reducidas de trabajo, preferencias personales sobre la elección del momento oportuno de trabajo, y necesidades personales de flexibilidad.

Al integrar tal variedad de factores los programas han llegado necesariamente a ser más complejos. Además, pueden percibirse dos características adicionales: mayor individualización de los horarios y vínculos más estrechos con la organización del trabajo. A medida que se ofrecen más posibilidades de elección, tanto a los trabajadores individuales como a la empresa, llega a ser esencial para los trabajadores poder actuar substituyéndose entre sí. Esto, a su vez, exige una especialización múltiple. Además, los sistemas de producción, por sí mismos, no pueden funcionar eficientemente, sin un equilibrio dinámico y cuidadoso entre el trabajo que se debe hacer y los trabajadores presentes para hacerlo.

Desreglamento y reordenamiento

A primera vista puede parecer que hay una tendencia uniforme hacia la eliminación de las normas sobre tiempo de trabajo. En algunos países esto es verdad. El Reino Unido, por ejemplo, ya no tiene disposiciones legislativas sobre horas de trabajo y permisos. En otros países, sin embargo, no se ha logrado una mayor flexibi-

lidad mediante la simple derogación de las disposiciones legales existentes. En cambio se ha añadido un mayor margen de flexibilidad. Así, por ejemplo, Francia y Bélgica han introducido la posibilidad de horas promediadas a lo largo de un período específico para eliminar las horas extraordinarias, pero solamente dentro de un marco de requisitos sobre horas máximas y mínimas diarias y semanales, notificación de anticipos y compensaciones. Se han introducido también normas para todas las nuevas categorías de ordenamientos del tiempo de trabajo, como por ejemplo, el trabajo de fin de semana. La introducción de posibilidades de derogación de las disposiciones legales mediante los convenios colectivos, ha sido otra área en la que la flexibilización ha sido parcial y compleja. En algunos casos, la legislación estipula que dichos convenios son la única forma de introducir ciertos ordenamientos del tiempo de trabajo. Además, puede haber una exigencia o preferencia de convenios a nivel sectorial. Una exigencia de negociación impide la imposición unilateral de programas del tiempo de trabajo por parte del empleador, y ofrece como mínimo la probabilidad de que cualquier programa que se introduzca vaya acompañado de medidas protectoras o compensatorias.

Finalmente, puede observarse que, en algunas áreas, el grado de regulación del tiempo de trabajo está realmente aumentando. Esto se aplica, en particular, al trabajo nocturno y al trabajo a tiempo parcial. Las nuevas normas, sin embargo, rara vez intentan limitar la amplitud de estas formas de trabajo. En realidad, en el caso del trabajo a tiempo parcial, el propósito puede ser en parte, el de promocionarlo. La finalidad principal, sin embargo, es una mejor protección para los trabajadores implicados, bajo la forma de mejores condiciones de trabajo y empleo.

En algunos países se han añadido más disposiciones promocionales a la legislación, especialmente donde parece posible promover el empleo y la formación. Bélgica y Francia están particularmente interesadas en este aspecto.

Diversas tendencias nacionales y regionales

Los últimos cuatro años han sido testigos de una tendencia continuada a reducir las horas de trabajo en la Europa Occidental. Además se espera que esta tendencia continúe, puesto que los convenios colectivos ya estipulan reducciones adicionales a lo largo de los próximos años. No es sorprendente que el mayor interés práctico en la reorganización del tiempo de trabajo se localice en Europa Occidental.

Dentro de Europa Occidental hay diferencias nacionales que pueden ser importantes, especialmente en el proceso de negociación y en la introducción de ordenamientos del tiempo de trabajo. Tanto la Parte II de esta *Recopilación* sobre estudios de casos reales a nivel empresarial, como la Parte V sobre desarrollos recientes en la legislación y en los convenios colectivos, contienen muchos ejemplos de estas diferencias. En Alemania, donde las reducciones del tiempo de trabajo han

sido especialmente fuertes (a 35 horas a la semana para 1995 en las industrias metalúrgicas), se encuentran los casos más amplios de reordenación del tiempo de trabajo. Es también Alemania la que ha producido el mayor número de directrices y manuales pormenorizados. Sin embargo, las diferencias en los aspectos esenciales de los nuevos horarios de trabajo, son mucho menores que las diferencias en el procedimiento, y pueden encontrarse cambios bastante importantes en el resto de Europa Occidental.

En Centroeuropa y en Europa del Este, es muy probable que los procesos de reestructuración económica que ahora están empezando den por resultado una mayor flexibilidad en la legislación de trabajo. Hasta ahora la mayoría de los cambios están aún en la fase de planificación. Un ejemplo de los resultados probables es la legislación de Checoslovaquia sobre horarios flexibles, resumida en la Parte V sobre legislación y convenios colectivos.

Ya que es más flexible que la ley vigente, se han puesto límites a las modalidades de planes que pueden proponerse.

En los Estados Unidos ha habido poca reducción en las horas reales de trabajo en la industria desde 1960. Los tipos de ordenamientos del tiempo de trabajo que se encuentran reflejan esto: son menos amplios y están menos relacionados con la organización del trabajo. Sin embargo, la legislación relativamente flexible que ha estado en vigor durante muchos años, junto con los intereses de los individuos en horas más flexibles y (a veces) más reducidas, ha conducido al desarrollo de algunas prácticas interesantes.

Las prácticas japonesas son bastante diferentes de las de otros países altamente industrializados. Los factores culturales juegan un gran papel en esto, pero la gran cantidad de horas de trabajo encontradas en el Japón, y el hecho de que no hayan disminuído desde 1975, es también muy importante. Los ordenamientos del tiempo de trabajo en el Japón son los menos radicales presentados en esta *Recopilación*.

Las tendencias anteriores aclaran la variedad de desarrollos del tiempo de trabajo. Hay presiones para una mayor armonización en Europa Occidental (ver las propuestas de Directivas de la Comisión Europea en la Parte IV sobre políticas), pero es poco razonable esperar cualquier convergencia de prácticas sobre una base mundial. En particular, es probable que las prácticas sean menos amplias e integradas en aquellos países donde las horas normales de trabajo no sean menores de 40 a la semana en la industria. En las oficinas hay un mayor potencial para la armonización, ya que la mayoría de los sistemas de tiempo de trabajo de las oficinas no incluyen el trabajo a turnos. En el comercio dependerá mucho de las horas de apertura de las tiendas. Hay una ligera tendencia a horas mayores de apertura en aquellos países donde están minuciosamente reguladas, pero el cambio está teniendo lugar tan despacio que parece muy posible que las prácticas altamente divergentes continuarán como mínimo durante la próxima década.

Potencialidad de los ordenamientos que tratan tanto las prioridades del empleador como las del trabajador

Los ordenamientos del tiempo de trabajo son fundamentales para la organización de la vida de cada trabajador. Están a menudo basados en presunciones culturales y costumbres sociales. No es por tanto sorprendente que los cambios, en los ordenamientos del tiempo de trabajo, sean a menudo polémicos. Esto es especialmente cierto, ya que muchas de las más recientes innovaciones han sido introducidas por razones puramente económicas. Las inversiones en planta y equipos están basadas cada vez más en cálculos de rendimientos que suponen muchas, si es que no son continuas, horas de funcionamiento. En algunos casos, los trabajadores se enfrentan a la elección entre unos horarios de trabajo, que no quieren, y la pérdida de sus trabajos. Los empleadores, además, se enfrentan a opciones difíciles en unas circunstancias cada vez más competitivas y globales.

En estas circunstancias se argumenta a menudo que deben alcanzarse compromisos sobre tiempo de trabajo, que ofrezcan ventajas tanto a los empleadores como a los trabajadores. ¿Qué pruebas hay de que pueden alcanzarse tales compromisos?

En primer lugar debe reconocerse que las posiciones de partida de los empleadores y trabajadores están bastante distanciadas. La Parte IV sobre políticas de los sindicatos, de los empleadores y del gobierno, proporciona un testimonio amplio sobre esto. Los sindicatos insisten en que los horarios incómodos deben ser voluntarios, que debe evitarse el trabajo nocturno y de fin de semana, y que las justificaciones económicas, por sí solas, no deben constituir una razón suficiente para introducir horarios que pudieran ser perjudiciales para la salud de los trabajadores, o desorganizadoras de su vida social y familiar. Los empleadores hacen resaltar las exigencias de la producción, la necesidad de mejorar los servicios a los clientes, las presiones de la competencia mundial y las fluctuaciones en la actividad que se necesitan tener en cuenta.

Los compromisos son más difíciles por la desavenencia sobre quién debe controlar el grado de flexibilidad de los horarios de trabajo. Los programas que ofrecen opciones a los trabajadores, junto con una protección total, obviamente son atractivos para los sindicatos. Aunque no admitan una individualización completa de los horarios, pueden respaldar ordenamientos que se acomoden a diversas necesidades y preferencias.

Esta formulación, sin embargo, es una mala respuesta a la mayoría de las preocupaciones de los empleadores. Puede suceder ocasionalmente que un trabajador prefiera un ordenamiento que solucione un problema de dirección, como por ejemplo, el trabajo durante las horas punta, pero tales casos son fortuitos. Los empleadores suelen preferir establecer horarios elegidos por ellos mismos, y alterarlos cuando lo encuentren apropiado.

Tal como se explica extensamente en la Parte II sobre experiencias prácticas a nivel empresarial, las avenencias son en realidad más frecuentes que lo que los análisis anteriores pudieran sugerir. Existen diversas razones para esto. En primer lugar, los altos niveles de desempleo, y la actitud comprensiva de los gobiernos hacia una mayor flexibilidad, han colocado a los sindicatos bajo una considerable presión para transigir. En segundo lugar, los empleadores insisten a menudo en que la reducción de horas de trabajo vaya acompañada con horarios más amplios de funcionamiento. Al mismo tiempo, la reducción de horas ha abierto posibilidades de horarios que combinan las desventajas para los trabajadores (tales como trabajo de fin de semana o nocturno) con ventajas (tales como varios días consecutivos de ausencia de forma habitual). En tercer lugar, la flexibilidad para los trabajadores bajo la forma de responsabilidad por los horarios de trabajo de un equipo, puede combinarse con un horario global de producción que debe hacerse, permitiendo así tanto las opciones individuales, como una respuesta a los factores económicos. En cuarto lugar, la compensación por los horarios incómodos es cada vez más grande, y tiene lugar bajo la forma de reducciones del tiempo de trabajo. Finalmente, el proceso de planificación e introducción de los ordenamientos del tiempo de trabajo ha llegado a ser más sofisticado y participativo. Esto permite la resolución de proyectos complejos que tienen en cuenta muchos factores personales y de producción.

Debe quedar claro que no hay garantía de que cualquier ordenamiento concreto del tiempo de trabajo sea admisible. Las experiencias presentadas en esta *Recopilación* muestran que las posibilidades son considerablemente más favorables donde hay una participación rápida, activa y poderosa de los representantes de los trabajadores.

CONTENIDO DE ESTE EJEMPLAR

Este ejemplar de la *Recopilación* se limita a los países industrializados. Contiene, además de la introducción, cuatro partes principales. La Parte II, sobre ejemplos prácticos, incluye una información detallada sobre los antecedentes, razón de ser, procedimientos, horarios y resultados de casos seleccionados, a nivel empresarial, de los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo. Estas descripciones de casos son particularmente importantes a causa de las múltiples finalidades y complejidad de muchos ordenamientos modernos del tiempo de trabajo. La Parte III, sobre manuales y directrices, resume y analiza los consejos prácticos proporcionados desde diversas perspectivas, que van desde las posiciones de negociación de los sindicatos y los consejos de las organizaciones de los empleadores, hasta los sistemas amplios propuestos por asesores independientes o agencias gubernamentales. La Parte IV incluye políticas gubernamentales, sindicales y de los empleadores. Los enunciados de esta sección muestran, no solamente las posiciones tomadas sobre diversos asuntos, sino además, la inclusión de anteproyectos de leyes como

ejemplos de la política del gobierno que ayudan a descubrir posibles tendencias futuras. Finalmente, la Parte V sobre legislación y convenios colectivos muestra los cambios principales que han tenido lugar en años recientes en países seleccionados.

Ejemplos prácticos

La Parte II presenta más de 30 estudios de casos reales, a nivel empresarial, de ordenamientos del tiempo de trabajo. Aclara la amplia variedad de ordenamientos posibles que responden a una gama de cuestiones relacionadas con la productividad, competitividad, empleo y horarios de trabajo más reducidos.

Alguno de los casos describen una o dos innovaciones específicas, como por ejemplo el trabajo de fin de semana. La mayoría, sin embargo, están relacionados con un amplio paquete de cambios que combinan, por ejemplo, los turnos a jornada completa y tiempo parcial con horarios flexibles.

Muchos de los ejemplos se toman del sector industrial. Algunos describen la situación en el comercio al por menor, especialmente respecto a la ampliación de las horas de apertura de las tiendas.

Algunos casos versan sobre bancos y finanzas, o sobre iniciativas del sector público.

Tipos de horarios

Se proporcionan detalles sobre semanas de trabajo de cuatro días, turnos de diez horas, turnos de doce horas, trabajo de fin de semana, trabajo en sábados y en domingos, horas promediadas, turnos nocturnos, días de ausencia rotativos, horario flexible, trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, horas de trabajo individuales y otros planes. Pueden introducirse solos o con diversas combinaciones. Lo que es notable, en muchos casos, son los diversos modos de combinar los horarios e innovaciones dentro de unos programas particulares de tiempo de trabajo. Por ejemplo, una sociedad inmobiliaria y de préstamo de Alemania combina días de horario flexible de nueve horas con turnos cortos de tardes y mañanas en ciclos semanales. Esto permite a la empresa ampliar las horas de servicio al público. Obtener el mismo resultado habría requerido un sistema completo de dos turnos que habría sido “demasiado fuerte”. En Italia, una empresa que fabrica neumáticos combina tres días de trabajo seguido de dos días de ausencia, con un sistema de tres turnos rotativos (mañanas, tardes y noches) de forma ininterrumpida.

Una empresa que fabrica piezas de camiones en Suecia combina diez formas diferentes de turnos para la flexibilidad en el tiempo de funcionamiento. Similarmen-

te, un fabricante de coches en el Reino Unido combina turnos de mañana, tarde y noche de ocho horas, con turnos de doce horas de fines de semana, diurnos y nocturnos, a lo largo de ciclos de cinco semanas.

Procedimientos

Hay una diversidad de planteamientos para el diseño y puesta en práctica de las innovaciones en el tiempo de trabajo. Van desde las reuniones informativas o recogida de opiniones, hasta prácticas intensivas de formación. Pueden formarse comités mixtos de directores y trabajadores con la participación de expertos en tiempo de trabajo, o institutos nacionales de investigación. Puede haber visitas de los directores y representantes de los trabajadores a otras empresas. A veces, la dirección pide propuestas a los trabajadores. En un caso semejante, en el Reino Unido los trabajadores propusieron 100 sistemas diferentes de turnos. En otras situaciones son los trabajadores los que piden propuestas a la dirección. Una vez que las propuestas se han formulado, viene a continuación, normalmente, un período de negociación. Puede implicar referendums o períodos de prueba, después de los cuales se hacen ajustes adicionales. En algunos casos, la dirección inició y puso en práctica nuevas medidas por sí sola.

Objetivos y resultados

Los casos indican a menudo que la razón, detrás del desarrollo de los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo, es la reducción del mismo. Al mismo tiempo los factores competitivos, a menudo, incitan a las empresas a ampliar sus horas de funcionamiento. Otros factores incluyen una respuesta más flexible a la estacionalidad, y a otras fluctuaciones en la demanda; una mejora de la motivación del trabajador y una reducción de la fatiga; y una provisión de opciones más flexibles para ciertas categorías de trabajadores, en particular para las mujeres. Muchos programas nuevos incluyen cambios en la organización del trabajo.

A menudo requieren cooperación entre los trabajadores. Se han formulado de nuevo clasificaciones y descripciones del trabajo para proporcionar a los trabajadores mayores responsabilidades. Se ha introducido la formación profesional complementaria para promover la intercambiabilidad entre trabajos y funciones, una movilidad interna mayor y una participación del trabajador incrementada.

En varios casos los nuevos ordenamientos han desviado la amenaza de reducciones de plantilla, o han creado nuevos trabajos. Por ejemplo, una empresa francesa aumentó el número de sus trabajadores en el 25%, un fabricante de coches inglés contrató 1200 nuevos trabajadores y dos productores de coches alemanes emplearon 900 y 1200 trabajadores más, respectivamente.

Muchos de los ordenamientos ofrecen una remuneración considerable por el trabajo en fines de semana o por la noche. Algunos programas de trabajo de fin de semana comprenden solamente dos turnos de 12 horas, o sea 24 horas a la semana, con una retribución normal a jornada completa.

Otros resultados presentados incluyen un absentismo disminuído y una rotación del personal de trabajo reducida; una atmósfera y relaciones de trabajo mejoradas; disfrute de mayor tiempo libre; mejores servicios para el público; disminución en los retrasos en el tiempo de entrega; y retención del personal especializado.

No todos los resultados han sido positivos. La disminución del trabajo en horas extras puede implicar, en algunos casos, menor salario neto. Algunos trabajadores han experimentado dificultades para adaptarse a los nuevos sistemas, en particular al trabajo nocturno y de fin de semana. Los días rotativos de asueto y los turnos rotativos pueden crear dificultades para la organización de la vida familiar y social. Los trabajadores mayores, en particular, pueden experimentar problemas en los turnos de 10 ó 12 horas. En algunos casos, el trabajo nocturno crea dificultades especiales para los trabajadores con responsabilidades familiares o a causa de la falta de transporte.

Manuales y directrices

La Parte III de la Recopilación describe y compara las peculiaridades más importantes de manuales y directrices seleccionadas, publicadas por instituciones de asesoramiento e investigación, agencias públicas y organizaciones de empleadores y trabajadores. Estos manuales y directrices varían de simples folletos que explican qué tipo de ordenamientos se permiten conforme a la ley y los convenios colectivos vigentes, o que indican peculiaridades de negociación, a trabajos amplios de más de 400 páginas.

El número de manuales y directrices sobre los ordenamientos del tiempo de trabajo, aunque todavía es bajo, ha sido aumentado en los últimos años, debido a la importancia creciente del control del tiempo. Al enfrentarse a la competencia creciente, el rápido progreso tecnológico y las reducciones en las horas de trabajo, muchas empresas hacen gran hincapié en la adaptación del tiempo de trabajo a las necesidades de la empresa (por ejemplo, variaciones diarias, semanales o estacionales en la intensidad comercial). Esto puede reducir la necesidad de horas extras, o la contratación de trabajadores temporales. La ampliación de las horas de funcionamiento más allá del día normal de trabajo, a menudo referido como “desvinculación” de las horas de trabajo del tiempo de funcionamiento de la empresa, significa que los costes fijos de capital pueden distribuirse a lo largo de un mayor número de horas o unidades de producto. La complejidad de las cuestiones técnicas y sociales

que rodean una reorganización del tiempo de trabajo, requiere mucho asesoramiento e informes, en particular para las pequeñas empresas.

Desde el punto de vista sindical, los problemas son igual de complejos y mucho más polémicos. Algunas formas de flexibilidad del tiempo de trabajo, como por ejemplo el horario flexible, son aceptadas o incluso fomentadas. Se reconoce, cada vez más, que las formas voluntarias de reducciones del tiempo de trabajo individual (trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, programas voluntarios de tiempo de trabajo reducido) responden a las necesidades de ciertas categorías de trabajadores. Sin embargo, la flexibilización que conduce a horarios de trabajo irregulares e impopulares, por razones meramente económicas, es fuertemente rechazada. En vista de los argumentos económicos de los empleadores, los sindicatos han aspirado a acuerdos que permitieran la flexibilidad en el tiempo de trabajo a cambio de horarios más cortos, mejores condiciones de trabajo y aumento de empleo. Así, de acuerdo con su mandato, los manuales y directrices sobre tiempo de trabajo escritos por las organizaciones de trabajadores, se concentran en las estrategias de negociación para defender los intereses de los trabajadores y los derechos adquiridos.

Los gobiernos y las instituciones independientes han preparado algunos de los más prestigiosos manuales con la finalidad de reconciliar las opiniones de empleadores y sindicatos.

Basándose en diversos manuales y directrices indicados al principio, la Parte III describe primeramente algunos de los factores que influyen en la selección de las opciones del tiempo de trabajo, y enumera las ventajas y desventajas asociadas con ellos. A continuación explica en términos generales las recomendaciones de los manuales sobre trabajo a tiempo parcial, horas escalonadas, horario flexible, semanas de trabajo reducidas, planes de promedio de horas y trabajo por turnos. El segundo tema más importante es la introducción de cambios en el tiempo de trabajo. El proceso de cambio incluye análisis del estado actual, y de los objetivos futuros de la empresa u ordenamiento, el análisis de las necesidades de los trabajadores, la planificación y el diseño y la información y consulta. Se incluyen numerosas recomendaciones y sugerencias.

Políticas del gobierno, empleador y sindicato

Las declaraciones de política sobre los ordenamientos del tiempo de trabajo, hechas por organizaciones internacionales intergubernamentales y no gubernamentales, gobiernos, y organizaciones de empleadores y trabajadores, se encuentran en la Parte IV sobre políticas.

Los gobiernos, como norma, no cuestionan la necesidad de mayor flexibilidad en los ordenamientos del tiempo de trabajo. A veces, incluso, lo consideran como

un desarrollo favorable en la medida que satisfaga las necesidades de las empresas, pueda conducir a creación de trabajo y pueda permitir a los trabajadores realizar mejor sus aspiraciones. Su mayor preocupación es asegurarse de que se proporcionan suficientes garantías, de forma que los nuevos modelos de tiempo de trabajo no afecten las normas básicas, en vigor, de protección social. Los proyectos de legislación actualmente en discusión en ciertos países aspiran a proporcionar más opciones en la determinación de las horas de trabajo diarias, semanales, mensuales y anuales y en el transcurso diario de las horas. Sin embargo, siguen existiendo normas mínimas sobre materias tales como trabajo por turnos y nocturno; trabajo a tiempo parcial; descansos diarios y semanales; permiso anual; y pausas para descansos.

La Comisión de las Comunidades Europeas ha propuesto recientemente tres nuevas Directivas que se refieren a los ordenamientos del tiempo de trabajo. La propuesta de Directiva sobre la organización del tiempo de trabajo se aplica a los períodos de descanso mínimo diarios, semanales y anuales, y a ciertos aspectos del trabajo nocturno. Las otras dos propuestas de Directivas pretenden proteger ciertas categorías de trabajadores, tales como los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores temporales. Se incluyen extractos de ellas.

Las organizaciones de empleadores, universalmente, buscan mayor flexibilidad en la organización del tiempo de trabajo, con objeto de ser más competitivas. Recomiendan la remoción de las restricciones sobre trabajo nocturno, de fin de semana y por turnos, así como también de las horas máximas diarias de trabajo y de la disminución diaria de horas. Están también a favor de un aumento en el trabajo a tiempo parcial, temporal y subcontratado. La ampliación de las horas de apertura de las tiendas es una preocupación de los empleadores en el comercio al por menor, aunque hay diferentes opiniones. La mayoría de los empleadores reconocen la importancia de las negociaciones con los trabajadores y sus representantes. A menudo aceptan algunas demandas de reducción de horas de trabajo a pesar del incremento de costes. Algunos recomiendan la adopción de un planteamiento amplio para la flexibilidad del tiempo de trabajo que incluya relaciones de empleo, salarios y condiciones de trabajo. Como mínimo, una de las más grandes organizaciones de empleadores ha declarado que los horarios flexibles de trabajo no deben limitar a las mujeres a ocupaciones de bajo nivel.

Los sindicatos tienden a hacer una fuerte distinción entre la flexibilidad del tiempo de trabajo, que puede tener ventajas para los trabajadores, y el desreglamento, que consideran una amenaza para los derechos adquiridos y al que fuertemente se oponen. También se oponen a la completa individualización del tiempo de trabajo que temen que pudiera deteriorar la fortaleza y solidaridad del sindicato. Sin embargo, a veces se reconoce la necesidad de una flexibilidad más grande y de una “desvinculación” de las horas de trabajo de las horas de funcionamiento. Los sindicatos se concentran en las estrategias para defender los intereses de los trabajadores. Los ordenamientos flexibles que conducen a trabajar durante horas impo-

pulares, a horarios irregulares, a una intensificación de las normas de rendimiento y a trabajar con corto plazo de aviso, y en cualquier tiempo, son fuertemente rechazados. Sin embargo, los convenios colectivos con disposiciones a largo plazo adecuadas sobre tiempo de trabajo y planificación personal y un cierto grado de ordenamiento flexible, parecen aceptables a muchos sindicatos. Las muchas demandas de las organizaciones de trabajadores, como compensación por la flexibilidad incrementada, incluyen la reducción del tiempo de trabajo sin pérdida de ingresos; mayor estabilidad de empleo y reducción del trabajo precario; creación de trabajos; reducción de horas extraordinarias; disposiciones sobre permisos que sean ventajosas para los trabajadores; permisos especiales y ordenamientos del tiempo de trabajo para categorías específicas de trabajadores (trabajadores con responsabilidad familiares, trabajadores mayores, trabajadores disminuídos, etc.); iguales derechos para trabajadores a jornada completa, trabajadores a tiempo parcial y temporales; mejores posibilidades de formación y educación; y condiciones de trabajo mejoradas. Algunos sindicatos son terminantemente opuestos al trabajo nocturno, por turnos y de fin de semana, y a las horas ampliadas de apertura de las tiendas, incluso a cambio de otras ventajas. Hay también preocupación por parte de algunos de los sindicatos por la tendencia hacia acuerdos sobre los ordenamientos del tiempo de trabajo que han de ser negociados cada vez más a nivel de empresa. Aunque la negociación a este nivel puede proporcionar una respuesta flexible a las necesidades de empresas particulares y a las de sus trabajadores, estos sindicatos temen una debilitación del proceso de negociación, a no ser que haya acuerdos sectoriales o a nivel de industria que establezcan un sistema general.

Desarrollos recientes en la legislación y en los convenios colectivos

Relativamente pocos países han cambiado su legislación sobre el tiempo de trabajo en los años recientes. La Parte V muestra que en aquellos países que han cambiado su legislación, se ha concedido mucha importancia a la introducción de disposiciones que incluyan prácticas específicas de tiempo de trabajo. Bélgica y Francia han sido con mucho los más activos, con disposiciones legislativas sobre trabajo por turnos, trabajo nocturno, trabajo de fin de semana, trabajo a tiempo parcial, programas de promedio de horas y medidas conexas, así como sobre los procedimientos para la derogación mediante la negociación colectiva. Otros países han cambiado la legislación sobre un solo o unos pocos aspectos, tales como las horas de apertura de las tiendas.

Puede encontrarse mucha más actividad en los convenios colectivos. Incluso en Francia y Bélgica es necesario examinar los convenios colectivos para interpretar los cambios legislativos.

Diversos desarrollos se ocupan del *trabajo nocturno y por turno*. En Australia,

quizás se introduzcan ahora los sistemas de turnos de 12 horas. Se han adoptado algunas nuevas disposiciones en Bélgica. Los trabajadores nocturnos de edad avanzada tienen nuevos derechos para cambiarse al trabajo de día. Las mujeres embarazadas también tienen derecho a pedir un cambio al trabajo de día desde tres meses antes del parto hasta tres meses después de éste. Puede solicitarse un período más largo por motivos médicos. Además, si un trabajador está fuera de casa durante más de 12 horas para hacer el trabajo nocturno, el empleador debe organizar el transporte o compensar a los empleados pagandoles el 100% de sus costes de transporte.

Las horas de trabajo de los trabajadores *a tiempo parcial*, en Dinamarca, son como mínimo 15 a la semana, y como máximo 30, mientras que en Bélgica, las horas mínimas de trabajo semanal para los trabajadores a tiempo parcial, son un 1/3 de las horas de trabajo semanal para los trabajadores a jornada completa. En Bélgica, las horas extraordinarias son todas aquéllas realizadas por el trabajador a tiempo parcial por encima de las horas establecidas en el horario de trabajo. Además los trabajadores a tiempo parcial en Bélgica tienen prioridad para el empleo a jornada completa con el mismo empleador.

Los programas de promedios de horas pueden introducirse en diversos países bajo condiciones específicas. En Bélgica, las horas máximas diarias son 10, y las horas semanales máximas son 50. Las horas extraordinarias son compensadas concediendo medios días o días completos de asueto. A lo largo de un período de 3 meses, el tiempo de trabajo medio debe corresponderse con las horas establecidas en el convenio colectivo. En Francia, la “adaptación” de las horas de trabajo ha experimentado una amplia evolución tanto en las leyes como en los convenios.

En Alemania, *el trabajo de fin de semana* solamente puede ser introducido después de la aprobación por el comité de empresa, mientras que en Bélgica, Dinamarca, Francia y Noruega, puede introducirse mediante un convenio colectivo. Generalmente hay 24 horas de trabajo (2 turnos de 12 horas) cada semana. En Dinamarca, un trabajador de fin de semana recibe la misma retribución horaria que los que trabajan durante los días de la semana, más, por añadidura, las remuneraciones adicionales acordadas localmente para compensar el trabajo que ha sido realizado durante el fin de semana, el 90% de la pérdida de ingresos por permiso de enfermedad, y el mismo permiso anual que los trabajadores que trabajan durante los días de la semana.

En Alemania, *las horas de apertura de las tiendas* fueron ampliadas en 1989 para permitir que las tiendas estuvieran abiertas hasta las 16:00 h. los sábados, y hasta las 20:30 h los jueves. En Australia el comercio de los sábados por la tarde fue introducido en Victoria en 1987, y en el Territorio de la Capital Australiana en 1989. Hubo también pequeñas ampliaciones en Austria.

La legislación *sobre horarios flexibles* se adoptó en Checoslovaquia en 1990. Ofrece las opciones de trabajo diario flexible, semana de trabajo flexible, o un perío-

odo flexible de 4 semanas. En Alemania, los empleados que tienen niños en jardines de infancia o con cuidadores privados de niños, pueden pedir la introducción del horario flexible durante el comienzo y el final del día de trabajo. En los Países Bajos, debe obtenerse un permiso especial para introducir el horario flexible. El horario flexible también puede ser introducido en Japón.

En Bélgica, puede introducirse una *semana de trabajo reducida*, mediante la cual los empleados pueden trabajar hasta 10 horas o 4 días a la semana, o una semana de 3 días de 12 horas al día.

En Alemania puede introducirse el *trabajo de relevo* en la industria metalúrgica.

* * *

Este ejemplar de la *Recopilación de las Condiciones de Trabajo sobre Las horas que trabajamos* proporciona una visión general de los desarrollos en el campo rápidamente cambiante del tiempo de trabajo. Se espera que un examen de las experiencias internacionales, guías, políticas y normativas será de uso práctico para todos los componentes tripartitos de la OIT.

Parte II

EJEMPLOS PRÁCTICOS

La Parte II contiene una selección de ejemplos de diferentes países que aclaran la diversidad de ordenamientos del tiempo de trabajo que están desarrollándose en respuesta a las demandas de los trabajadores de tiempo de trabajo reducido, y de una gama más amplia de opciones de tiempo de trabajo, y a la necesidad de las empresas de una mayor flexibilidad en el tiempo de producción y en el producto.

La mayoría de la información para los ejemplos fue proporcionada por consultores expertos de los respectivos países. Se citan como la fuente principal al final de cada caso, cuando es conveniente. Para ciertos ejemplos, las mismas empresas proporcionaron amablemente información sobre sus ordenamientos del tiempo de trabajo, a la OIT. Unos pocos ejemplos se basan en información procedente de fuentes secundarias.

Han sido seleccionados ejemplos que proporcionan información detallada sobre las horas y el horario del trabajo, así como sobre los procedimientos implicados en su introducción y el papel de los sindicatos, comités de empresa o comisiones de personal. Donde quiera que fue posible, se hicieron esfuerzos para indicar la compensación recibida por los trabajadores por el trabajo durante las horas fuera de lo normal. Se indican, en la mayoría de los ejemplos, cualesquiera resultados, logros y dificultades relativos a la puesta en práctica de los horarios de trabajo.

No se pretende que los ejemplos presentados indiquen la amplitud con la que los ordenamientos innovativos del tiempo de trabajo están siendo introducidos. Ellos sí que, sin embargo, reflejan la variedad y complejidad de dichos ordenamientos. Algunos ejemplos describen tipos particulares de ordenamientos, tales

como los programas de horario flexible, tiempo parcial, trabajo compartido, de fin de semana o de semanas laborables comprimidas. La mayoría de los ejemplos, sin embargo, aclaran las posibilidades que existen de combinar ciertos ordenamientos para las opciones de máxima flexibilidad y tiempos de trabajo (diversas formas de trabajo por turnos y nocturno combinados o no con sistemas de horario flexible y tiempo parcial).

Las fuentes citadas al final de cada ejemplo incluyen publicaciones y convenios colectivos indicados por los asesores y las empresas.

BÉLGICA

Belgische Arbeiders Cooperatie (BAC), Brussels and Antwerp (Cooperativa de Trabajadores Belgas)

Tipo. Semana de trabajo de cuatro días.

Antecedentes. BAC es una de las más grandes cajas de ahorro de Bélgica. Emplea a 3400 trabajadores, 840 de los cuales están en la sede central de Bruselas, 160 en Antwerp y el resto en sucursales locales por todo el país. Se introdujo una semana de trabajo de 4 días a finales de los años 1970 en sus oficinas en Bruselas y Antwerp. Que se sepa, este convenio es todavía el único de su clase en Bélgica hoy día. La introducción de una semana de 4 días era parte de una política general de dirección para promover una productividad más alta, para aumentar la participación y motivación y para satisfacer ciertas necesidades sociales de mayor tiempo libre.

Procedimientos. La dirección tomó la iniciativa de impulsar la idea de una semana de trabajo de 4 días. Consultó al comité de empresa sobre la elaboración del sistema.

Semana de trabajo de 4 días. Con la introducción de la semana de trabajo de 4 días, el tiempo de trabajo en la empresa se redujo de 38:45 horas a lo largo de 5 días a 36 horas a lo largo de 4 días de 9 horas.

Todo empleado tiene derecho a un fin de semana libre a la semana, que rota cada semana. Cada 5 semanas el trabajador disfruta de un fin de semana extralargo de 4 días (el viernes y el lunes libres).

Los días libres son fijos y no pueden modificarse. La dirección no puede pedir a los empleados que sacrifiquen sus días libres o los cambien.

El tiempo de trabajo diario es de 9 horas, es decir, desde las 8:00 h a las 12:00 h y desde las 12:40 h a las 17:40 h. Esto ha permitido al banco ampliar en una las horas de apertura.

Medidas asociadas. Con este sistema, todos los días, una quinta parte de los empleados está ausente. Para contrarrestar esta desventaja, el banco hizo una revisión detallada de toda su organización. Se centró en 3 áreas: la reorganización del centro de trabajo mediante la supresión de oficinas individuales y la instalación de “oficinas panorámicas”; introducción de equipos de trabajo para una mayor movilidad interna y una intercambiabilidad aumentada entre trabajos y funciones; y el desarrollo de la participación de los trabajadores.

La finalidad de las oficinas panorámicas era la de agrupar empleados en equipos de trabajo y crear una mejor cooperación.

La creación de equipos de 4 a 8 personas condujo a una reorganización de los servicios. Los equipos se adaptan a la rotación diaria del personal y son conjuntamente responsables de la ejecución de diversas tareas.

Se introdujo la participación de los trabajadores para mejorar la cooperación y responsabilidad de los miembros del equipo mediante revisiones regulares de la estructura interna de los equipos de trabajo. Se ha establecido una comisión del comité de empresa para controlar los desarrollos.

Resultados. De los, más o menos, 1000 empleados (tanto en Bruselas como en Antwerp) con derecho a hacer la semana de trabajo de 4 días, de un 90 a un 95% realmente la hacen. Esta cifra incluye también al personal de alta dirección.

Entre el 5 y el 10% restante de trabajadores hacen semanas de 5 días, principalmente por razones personales, tales como un transporte común con una esposa empleada en otro lugar, inconvenientes por llegar tarde a casa y jornadas muy prolongadas de los niños en el colegio.

En una evaluación llevada a cabo por el comité de empresa y el sindicato basándose en un estudio del Instituto Superior de Trabajo (Universidad de Lovaina), se subrayaron los siguientes elementos positivos.

Desde la perspectiva de los trabajadores, la flexibilidad del nuevo sistema de tiempo de trabajo y sus medidas asociadas conducían a un enriquecimiento del trabajo. Había una notable mejora en la atmósfera de trabajo, junto con una cooperación mayor entre el personal, una mayor responsabilidad individual y más tiempo libre. El alargamiento del tiempo diario de trabajo ha significado el fin de las horas extraordinarias. El apresuramiento de las horas de mayor congestión se evita con las horas de comienzo más tempranas y de finalización más tardías.

Hubo también una evaluación positiva de los resultados económicos. La dirección ha subrayado la atracción en alza de la empresa en el mercado de trabajo; la mejor utilización de la infraestructura y maquinaria, y los ahorros en las inversiones (en equipo de oficina, restaurante de la empresa, etc., que están todos preparados para la presencia de solamente las 4/5 partes del personal); reducción significa-

tiva en el absentismo; mejor servicio al público debido al mayor número de horas de apertura; productividad aumentada y mejor apreciación de los recursos humanos.

Una encuesta entre los empleados indicó que el 96% estaban satisfechos con el sistema de tiempo de trabajo, aunque pedían el sistema de 4 días para combinarlo con el horario flexible. Consecuentemente, en 1980, la empresa introdujo el horario flexible para que los empleados pudieran comenzar el trabajo entre las 7:45 h y las 8:15 h, tener una pausa al mediodía de 30 a 40 minutos y terminar el trabajo entre las 17:20 h y las 18:00 h.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por el profesor A. De Koster, Instituto de Educación de Postgraduados de Universidad (IPO), Facultad de la Universidad de San Ignacio de Amberes (UFSIA) Escuela de Dirección, Universidad de Amberes, Amberes, Bélgica.

General Motors, Antwerp (GM)

Tipo. Turnos de 10 horas y de fin de semana.

Antecedentes. La General Motors es un gran fabricante de coches. En su fábrica de Antwerp emplea a 10.500 trabajadores, de los que alrededor de 9.000 son trabajadores manuales. Hay dos fábricas. La fábrica 1 emplea alrededor de 3.000 trabajadores en un sistema de 2 turnos. Produce 35 coches a la hora, 130.000 coches al año. La fábrica 2 emplea a 7.000 trabajadores también en un sistema de dos turnos. Produce 75 coches a la hora y 270.000 al año. En contraste con la fábrica 1, la fábrica 2 es muy moderna y está totalmente automatizada.

Turnos de 10 horas

Los turnos de 10 horas se introdujeron en la fábrica 2 a finales de 1988 como parte de una operación para trasladar a ella la producción de la fábrica 1. Según la dirección, tal concentración de actividades era necesaria por las siguientes razones: competencia creciente de los productores de coches japoneses; saturación en algunas fábricas de GM y necesidad de concentrar la producción en fábricas más eficientes; equipo obsoleto en la fábrica 1, que tenía por resultado unos costes fijos altos y una baja eficiencia; introducción de nuevos modelos de coches que hubieran requerido sustanciales inversiones si se hubieran hecho en la fábrica 1; y conservación de trabajos en Bélgica si la combinación de actividades terminara con éxito.

Mediante la introducción de nuevos sistemas de turnos en la fábrica 2, la dirección esperaba aumentar la capacidad de la fábrica 2 en un 43,2% para absorber totalmente la producción de la fábrica 1 (en total 400.000 coches en vez de 270.000,

o un aumento de las horas de producción desde 3542 hasta 5167 al año). Mediante la mejora de la organización de la cadena de montaje, la introducción de economías de escala y el aumento de la automatización, la empresa pretendía hacer la fábrica de Antwerp la más competitiva dentro del grupo GM, reduciendo el coste de producción unitario en un 9%. También se esperó evitar reducciones de plantilla y mantener los niveles corrientes de empleo.

Procedimiento. La fusión de las dos fábricas y la introducción del nuevo sistema de turnos, implicó largas negociaciones y preparaciones. Incluían información directa proporcionada por la alta dirección a todos los trabajadores, divididos en pequeños grupos, con la presencia de los representantes del sindicato; una semana de formación individual para todos los trabajadores implicados; reorganización de los equipos de trabajo para asegurar una composición equilibrada; negociación con los representantes sindicales de la empresa y del sindicato regional sobre un convenio colectivo para el sistema de turnos y para los salarios y condiciones de trabajo; visitas conjuntas de la dirección y los sindicatos a fábricas en los Estados Unidos donde los turnos de 10 horas ya estaban en funcionamiento; petición a todos los trabajadores de que sugirieran los posibles sistemas de turnos que se correspondieran con el número de horas productivas requeridas; y examen de unos 100 sistemas de turnos propuestos por los trabajadores.

Un grupo de trabajo, compuesto por la dirección y representantes sindicales locales y regionales, y asistido por el Institut national pour l'amélioration des conditions de travail (IACT) [Instituto Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo], propuso finalmente dos programas de turnos alternativos.

Uno era un sistema tradicional de 3 turnos que incluía un ciclo de 3 semanas junto con 3 turnos trabajando 7:20 horas al día y con los fines de semana libres. El otro sistema estipuló un sistema prolongado de turnos de 10 horas al día en un ciclo de 3 semanas, que incluía 3 turnos también, pero incluyendo además algún trabajo en sábado.

Estas alternativas se sometieron a votación de los trabajadores; el 50% de ellos prefirieron el turno de 10 horas, mientras que el 23% prefería el sistema de 3 turnos. El porcentaje de abstención de los trabajadores fue del 27%. Al mismo tiempo se aprobó un convenio colectivo que regulaba las nuevas condiciones de trabajo, con el apoyo del 36% de los trabajadores. (Las normas sindicales exigen un 66% de votos negativos para rechazar una propuesta).

De acuerdo a lo estipulado desde el principio, se sometió el sistema de turnos a una nueva votación, después de un período de un año de prueba. La aprobación del sistema de turnos de 10 horas fue confirmado por el 65,4% de los trabajadores.

Se siguió el mismo procedimiento para determinar los nuevos sistemas de turnos para los equipos de mantenimiento. Ya que el equipamiento fabril estaría fun-

cionando durante 20 horas al día, se necesitaban equipos de mantenimiento 7 días a la semana. Se sometieron 4 posibles sistemas a la aprobación de los trabajadores del departamento de mantenimiento, quienes seleccionaron uno.

El marco legal para la introducción del sistema de turnos es el Convenio Central No.2 (Conseil national du Travail - Consejo Nacional de Trabajo) y la Ley relativa a la introducción de nuevos sistemas de trabajo en las empresas, de 17 de marzo de 1987 (*Moniteur Belge*, No. 111, 12 de junio de 1987, páginas 931-935) que permite jornadas de trabajo de hasta 12 horas, así como la introducción de turnos de fin de semana.

Organización y tiempo de trabajo. El tiempo diario de trabajo es de 10 horas al día. Excluyendo los descansos de turno, el tiempo normal de trabajo semanal es de 36:40 horas (en comparación con las 37:20 h de antes). Todos los trabajadores trabajan 11 días y tienen 10 días libres a lo largo de un período de 3 semanas.

Hay 3 equipos y los horarios del primer y último turno están organizados tal y como se describe en la Tabla I. Este sistema estipula que en un ciclo de 3 semanas todo trabajador tiene libre: un fin de semana normal (sábados y domingos); un fin de semana de tres días (viernes, sábado y domingo); y un fin de semana con el domingo libre solamente, pero seguido de los 2 primeros días libres de la siguiente semana (lunes y martes).

El número total de días de trabajo sobre una base anual es de 170, comparados con los 231 de un sistema de turno normal (es decir, 365 días, menos 104 días de fin de semana, menos 20 días de permiso anual, menos 10 días de fiesta de la banca).

Tabla I: Sistema de turno de 10 horas en GM, Antwerp

	Semana 1							Semana 2							Semana 3						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
A	1	1	1	1				2	2			1	1				2	2	2		
B			2	2	2			1	1	1	1				2	2			1	1	
C	2	2			1	1				2	2	2			1	1	1	1			

1= Primer turno

2= último turno

3 = Equipo

Períodos de descanso. Una pausa para descanso de 50 minutos se toma individualmente, ya que un equipo de relevo asegura que la producción continúa. Se dispone de comidas frías y calientes en el restaurante de empresa.

Remuneración. Se paga a los trabajadores a precios horarios por las 120 horas a lo largo de 3 semanas. Así se les retribuye por una semana de 40 horas, aunque el tiempo real de trabajo es de 36:40.

Además, se paga a todos los trabajadores empleados en el sistema de turnos, una remuneración adicional de turno del 12,5%, equivalente a 15 horas de salarios por 3 semanas.

Los trabajadores reciben de este modo una paga de 135 horas a lo largo de 3 semanas. El convenio colectivo general estipula aumentos adicionales del salario anual, es decir, gratificaciones en 1989 (7.000 francos belgas), 1990 (7.500 Francos belgas), 1991 (8.000 francos belgas) y 1992 (8.500 francos belgas), tales que para 1.992 los trabajadores tendrán derecho a una remuneración adicional de fin de año equivalente al decimocuarto mes (el decimotercer mes ya se había concedido). También se acordaron aumentos en las tarifas salariales horarias para cada uno de los años entre 1989 y 1992. Se estima que los aumentos totales de salarios (por encima de la inflación) sean del 2 al 3% al año.

Estabilidad de empleo. El convenio colectivo general fija la estabilidad de empleo hasta finales de 1992. Las reducciones de plantilla solamente se permiten partiendo de una base voluntaria. Solamente en casos excepcionales puede revisarse la cláusula de estabilidad de empleo.

Horas extraordinarias. Se paga una remuneración adicional por horas extras del 50% por las horas trabajadas después del turno de 10 horas. Se paga una remuneración adicional del 100% por el trabajo en un día no programado o en domingos.

Transportes. El empleador no proporciona medios adicionales de transporte para los trabajadores a turnos. La empresa contribuye al pago de los costes de transporte de acuerdo a las normas legales en vigor.

Permiso anual. El permiso anual está legalmente estipulado en 20 días de trabajo, que deben tomarse en el momento de cierre de 3 semanas en el verano, y durante el cierre de una semana en Navidad.

Trabajo nocturno de las mujeres. El trabajo nocturno de las mujeres, definido como trabajo realizado después de la media noche y antes de las 6:00 h, está prohibido por la ley belga. Para emplear a las mujeres en el primer y último turno de 10 horas, se promulgó una Real Orden el 19 de abril de 1988 permitiendo a las mujeres trabajar hasta la 1:30 h y comenzar el trabajo a las 5:30 h, con tal que tuvieran como mínimo un descanso de 11 horas seguidas [Real Orden relativa al trabajo de las mujeres por la noche en una empresa con arreglo a El Comité Mixto del Metal

y de la Construcción Eléctrica y Mecánica, de 19 de abril de 1988 (*Moniteur Belge*, 12 de mayo de 1988, página 6878)].

Otras condiciones. Normas específicas adaptadas a los días de trabajo de 10 horas aseguran los derechos proporcionales de los trabajadores respecto a permiso no autorizado, cortas ausencias, permiso por estudios, etc. El convenio colectivo fija una aplicación adaptada de las disposiciones legislativas sociales, tales como permiso autorizado retribuido por razones familiares.

Resultados. La empresa alcanzó sus grandes objetivos al introducir el nuevo sistema. Se evitó la reducción de plantilla, y el empleo se mantuvo para los 3.000 trabajadores de la fábrica 1. Se mejoró la eficiencia, y en consecuencia, se hicieron ahorros en los costes unitarios.

Se observó, sin embargo, que el bajo nivel anterior de absentismo del 4,5% (debido a permisos sin autorización, enfermedades y accidentes de trabajo) aumentó hasta el 6%. Se da por sentado que el nuevo sistema de turno es la principal razón de su aumento. El cambio de personal (despidos voluntarios y despidos por el empleador) también aumentó desde el 3,5 y 4% hasta el 5%.

Es notable, sin embargo, que haya habido una reducción del 10% en el número de accidentes de trabajo.

Turnos de fin de semana

Organización y tiempo de trabajo. Se estableció, además del sistema de turno existente, un equipo de fin de semana permanente de unos 200 trabajadores sobre una base voluntaria.

El sistema incluye 12 horas de trabajo en sábado (desde las 6:30 h hasta las 18:30 h) y 12 horas en domingo, en las que la mitad del equipo trabaja de 7:00 h a 19:00 h y la otra mitad de 18:00 h a 6:00 h de la mañana del lunes.

Los días de trabajo anual son 93 (104 días de fines de semana, menos 8 días de permiso anual, menos 3 días de fiesta de la banca).

Períodos de descanso. Hay dos descansos de 20 minutos por turno.

Remuneración. Los trabajadores del equipo de fin de semana que trabajan 24 horas a la semana, reciben un salario semanal de 47 horas, es decir, 14:30 h de salario por el sábado (10 horas de salario normal, 2 horas con remuneraciones adicionales por horas extras del 50%, y 1:30 horas de gratificación de turno), 25:30 horas de salario por el trabajo del domingo (12 horas al 200%, y 1:30 horas de gratificación de turno) y una gratificación suplementaria de fin de semana de 7:05 horas. El salario total se corresponde con el salario para una semana completa en un sistema tradicional de 3 turnos durante la semana en el departamento de mantenimiento.

Permiso anual. Los trabajadores de fin de semana tienen derecho legalmente a

vacaciones de 4 semanas. Ya que una semana de trabajo equivale a 2 días de trabajo, el número total de días de permiso anual es 8 al año, que se deben tomar durante el período de cierre de la fábrica.

Días de fiesta oficiales. Se aplica la misma proporcionalidad para los días de fiesta oficiales. Los trabajadores de fin de semana tienen tres días de fiesta oficiales fijos: Pascua de Resurrección, Pentecostés y un día de fiesta oficial que se debe tomar en sábado.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por el Profesor A. De Koster, Instituto de Educación de Postgraduados de Universidad (IPO), Facultad de la Universidad de San Ignacio Amberes (UFSIA) Escuela de Dirección, Universidad de Amberes, Amberes, Bélgica.

Glaverbel, Mol y Zeebrugge

Tipo. Promedio de horas anuales.

Las fábricas Glaverbel localizadas en Mol y Zeebrugge, donde se han introducido los sistemas de trabajo estacional, son parte del grupo Glaverbel, un gran productor de cristal. La empresa emplea a 6.250 trabajadores. La fábrica de Mol emplea 1.050 y la de Zeebrugge emplea 1.400. Estas dos fábricas están especializadas en la producción de cristal aislante para la industria de la construcción.

La competencia de empresas más pequeñas incitó a la dirección a introducir la flexibilidad para adaptarse a las considerables variaciones estacionales de hasta un 50% en la demanda. Esto permitió a la empresa reaccionar más rápidamente al mercado, acortar los retrasos de entrega y reducir costes, por ejemplo eludiendo el pago de remuneraciones adicionales de horas extras por el trabajo suplementario en los períodos de mayor congestión, y haciendo ahorros en los suplementos financieros por el trabajo a tiempo reducido durante los períodos de baja actividad. Los sistemas de turno flexibles fijan una producción adicional de 65 horas durante los períodos de mayor congestión (5 horas por semana a lo largo de 13 semanas), que deben compensarse en períodos de baja actividad.

El marco legal para introducir este sistema es el denominado semana de trabajo flexible, introducida por la Ley de compensación de 22 de enero de 1985 (*Moniteur Belge*, No. 16, 24 de enero de 1985), que permite el trabajo basado en la estacionalidad junto con tiempo de trabajo variable a la semana, y sin el pago de remuneraciones adicionales por horas extras debido a las horas promediadas (ver Parte V: *Desarrollos recientes en la legislación y convenios colectivos*).

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Los sistemas del tiempo de trabajo de ambas fábricas son similares. El tiempo normal de trabajo en ambas fábricas es de

40 horas a la semana, bajo la forma de 5 días de 8 horas. Hay, sin embargo un permiso compensatorio adicional de 17 días, de forma que, sobre una base anual, la semana media de trabajo real es de 37 horas. La mayoría de los trabajadores de ambas fábricas trabajan en un sistema de día. Una pequeña proporción trabajan según el sistema de dos turnos.

Fábrica de Zeebrugge

- Durante la temporada alta (en los meses de junio, septiembre, octubre, noviembre y diciembre), hay 17 semanas de larga duración de 4:45 horas cada una. Esto significa un tiempo de trabajo diario de 8:45 horas. Se trabajan 63:45 horas adicionales durante este período (basándose en una semana de 40 horas).
- El horario es de lunes a viernes de 07:25 h a 12:00 h y de 12:25 h a 16:35 h.
- Durante la temporada baja (de enero a abril), hay 8 semanas de trabajo de 32 horas, es decir, 4 días de 8 horas. El número de horas extras trabajadas en la temporada alta, se compensa así con los 8 viernes de la temporada baja. El horario es de 07:40 h a 12:00 h, y de 12:25 h a 16:05 h de lunes a jueves.
- Durante las otras semanas del año se trabaja una semana normal de 40 horas.

Fábrica de Mol

El sistema inicial introducido era:

- La temporada alta (septiembre, octubre y noviembre) requiere semanas de trabajo de 45 horas (5 días de 9 horas) durante 13 semanas. Se trabajan 65 horas adicionales a lo largo de este período. El horario es de lunes a viernes de 06:30 h (en vez de desde las 07:30 h como es normal) a 11:30 h, y de 12:00 h a 16:00 h. Para el equipo de dos turnos, las horas de trabajo son de 05:00 h (en vez de 06:00 h) a 14:00 h (turno de mañana), y de 14:00 h a 23:00 h (turno de tarde).
- En la temporada baja (enero, febrero y marzo), los empleados trabajan 32 horas a la semana o 4 días de 8 horas durante 8 semanas. El horario es de lunes a jueves de 7:30 h a 11:30 h, y de 12:00 h a 16:00 h. En 1989 se modificó el programa y se abolió la limitación de la temporada alta a tres meses particulares (septiembre, octubre y noviembre). Se llegó a un nuevo acuerdo que permitía la introducción de semanas de mayor congestión en cualquier mes, con tal que el número total de semanas de mayor actividad no excediera de 13, y que los trabajadores fueran avisados con 15 días de anticipación.

Una evaluación entre los trabajadores, dirigida por el Institut national pour l'amélioration des conditions de travail (IACT) [Instituto Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo] a petición de los sindicatos y la dirección, señaló que el horario de trabajo durante la temporada alta, por el que los trabajadores co-

menzaban una hora antes de lo normal (es decir a las 6:30 h en vez de a las 7:30 h) originaba algunos problemas. Parecía que la mayoría de los trabajadores no acomodaban sus hábitos normales de descanso a la temporada alta, dando por resultado una mayor fatiga. Se acordó que durante la temporada alta las 9 horas se harían de forma distinta: en vez de comenzar una hora antes, el nuevo horario comienza ahora 30 minutos antes, y termina 30 minutos más tarde. Se prefirió claramente este sistema a otros períodos de trabajo, tales como comenzar en horas normales (7:30 h) y trabajar una hora más tarde, o la introducción de trabajo en sábado.

Sin embargo, debe observarse que no se modificó el sistema de dos turnos.

Horas de trabajo. El número de horas trabajadas se determina sobre una base anual, es decir, 52 semanas x 40 horas = 2.080 h.; los 17 días de compensación que se conceden para respetar el tiempo de trabajo semanal convencional de 37 horas, los 20 días de permiso anual y los 10 días de fiestas oficiales están incluidos en este número total de horas al año.

Remuneración. Los trabajadores reciben a lo largo del año el mismo salario medio (igual a 40 horas) independientemente del número de horas trabajadas durante las temporadas alta y baja.

Los trabajadores que dejan la empresa antes de que la compensación de horas (por las horas trabajadas por encima de la media) se haya concedido (en días libres), reciben el salario correspondiente al número de horas trabajadas por encima de la semana normal de trabajo.

Los trabajadores que dejan la empresa, aunque no hayan todavía trabajado suficientes horas para cubrir el salario medio, conservan, sin embargo, el salario que han recibido.

Gratificaciones. No se dan gratificaciones particulares por las horas trabajadas por encima del tiempo normal de trabajo, tales como primas por horas extras. En cambio, se da compensación con tiempo libre.

Días de fiesta oficiales. Si coinciden con un día de descanso dado como compensación por las horas trabajadas por encima de la media (es decir, el 5º día en la temporada baja), se sustituyen por otro día libre.

Permiso anual. Si el permiso anual se toma durante una semana en la que el tiempo de trabajo se reduce a 4 días a la semana (durante la temporada baja), sólo se contabilizan 4 días de permiso.

Seguridad social. Las prestaciones se calculan basándose en el tiempo medio de trabajo normal y no tienen en cuenta las fluctuaciones en el tiempo real de trabajo a la semana.

Resultados. La empresa mejoró significativamente su servicio en relación con los cortos retrasos en las entregas. Hubo un aumento en la producción y en la productividad. Se mantuvo el empleo.

No se verificaron las variaciones en el absentismo y en la rotación de personal. Un estudio de la IACT indicó un aumento de fatiga al final de las semanas de trabajo de 9 horas al día. Por otro lado, los trabajadores estaban muy satisfechos de los fines de semana de 3 días durante la temporada baja.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por el Profesor A. De Koster, Instituto para la Educación de Postgraduados de Universidad (IPO), Facultad de la Universidad de San Ignacio Antwerp (UFSIA) Escuela de Dirección, Universidad de Amberes, Amberes, Bélgica.

Jacobs Suchard, Wieze

Tipo. Turnos de fin de semana a tiempo parcial y a jornada completa.

Antecedentes. Se han introducido turnos (denominados equipos puente) en la fábrica de la empresa en Wieze. La fábrica produce fundamentalmente chocolate, y emplea a unos 550 trabajadores, de los que unos 400 son trabajadores manuales. La mayoría de estos últimos fueron contratados de acuerdo a un sistema tradicional de tres turnos, con una producción de 24 horas al día a lo largo de 5 días a la semana.

La fábrica se enfrentó a una demanda creciente que, a pesar de las grandes inversiones, no pudo ser satisfecha en su totalidad. Antes, la empresa hacía a menudo uso de las horas extraordinarias, especialmente durante la temporada alta, entre los meses de octubre y marzo. Durante algunos períodos los trabajadores acumularon hasta un 15% de horas extras por encima de las horas normales, lo que originó un número creciente de problemas. Las horas extras se hacían principalmente los sábados, con la aversión de algunos trabajadores, y eran difícil de compensar. La ley de trabajo belga exige que se pague una remuneración adicional del 50% por horas extras, y que el tiempo libre equivalente se conceda durante las 13 semanas siguientes.

La empresa por eso decidió, además de hacer sustanciales inversiones que incrementaran la productividad, prolongar también el tiempo de producción.

Procedimiento. Se inició una consulta con los sindicatos para establecer sistemas de turno para una producción a jornada completa de 24 horas al día, a lo largo de 7 días, durante la temporada alta (6 meses).

Se discutieron diferentes sistemas, entre ellos, un sistema de turno de 5 equipos con turnos rotativos, y la contratación de personal temporal para la temporada alta.

Finalmente se firmó un convenio colectivo que estipulaba los equipos denominados equipos puente, que se utilizan solamente durante el fin de semana. Se prefirió esta fórmula a otras, ya que los equipos puente estarían compuestos solamente por voluntarios. Los otros trabajadores se mantendrían en la organización de turnos existente y tendrían los fines de semana libres.

Se negoció el convenio colectivo con el representante sindical de la fábrica y los de los sindicatos regionales y se sometió a referendun de los trabajadores, que lo aprobaron por una gran mayoría.

Los turnos de fin de semana se introdujeron dentro del marco del Convenio Central No.42 [Real Orden haciendo obligatorio el Convenio Colectivo No.42, concluído dentro del marco del Consejo Nacional de Trabajo el 2 de junio de 1987, relativo a la introducción de nuevas organizaciones del tiempo de trabajo en las empresas, de 18 de junio de 1987 (*Moniteur Belge*, No. 121, 26 de junio de 1987)] y de la Ley relativa a la introducción de nuevos sistemas de trabajo en las empresas, de 17 de marzo de 1987 (*Moniteur Belge*, No. 111, 12 de junio de 1987, páginas 931-935), que permite el trabajo de fin de semana.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Los horarios de los ordenamientos del tiempo de trabajo en la fábrica de Wiese se muestran más abajo en las Tablas 2 a 4.

Tabla 2: Sistema de turno en la fábrica de Wiese

Equipos	Lunes - Jueves	Viernes	Sábado y Domingo	Tiempo de trabajo	Tiempo de trabajo real
Equipo A *	06:00 h - 14:00 h Descanso de 30 minutos	06:00 h - 12:00 h Sin descanso		38 horas	35,5 horas
Equipo B *	14:00 h - 22:00 h Descanso de 30 minutos	12:00 h - 18:00 h Sin descanso		38 horas	35,5 horas
Equipo C *	22:00 h - 06:00 h Descanso de 30 minutos	18:00 h - 24:00 h Descanso de 30 minutos		38 horas	35,5 horas
Equipo D			06:00 h - 18:00 h Descanso de 45 minutos	24 horas	22,5 horas
Equipo E			18:00 h - 06:00 h Descanso de 45 minutos	24 horas	22,5 horas

* Equipos rotativos

Tabla 3: Sistema de trabajo diario en la fábrica de Wieze

Equipos	Lunes - Jueves	Viernes	Sábado y Domingo	Tiempo de trabajo	Tiempo de trabajo real
Equipo A	07:30 h- 16:15 h Descanso de 1 hora	07:30 h- 15:30 h Descanso de 1 hora		43 horas	38 horas
Equipo B			07:30 h- 19:30 h Descanso de 45 minutos	24 horas	22,5 horas

Tabla 4: Trabajo diario a tiempo parcial en la fábrica de Wieze

Equipos	Lunes - Jueves	Viernes	Sábado y Domingo	Tiempo de trabajo	Tiempo de trabajo real
Equipo A	08:00 h- 13:00 h	08:00 h- 13:00 h		25 horas	25 horas
Equipo B			07:00 h- 15:00 h Descanso de 30 minutos	16 horas	15 horas

El sistema de turno existente estipula 3 turnos de 38 horas a la semana, asegurando un tiempo de producción total desde las 06:00 h del lunes hasta la media noche del viernes. Además del sistema de turnos, hay trabajo diario a jornada completa y a tiempo parcial, abarcando el último actividades de limpieza principalmente.

El nuevo sistema de tiempo de trabajo añade trabajo de fin de semana. Además de los turnos continuos entre lunes y viernes, hay ahora dos turnos de fin de semana de 24 horas cada uno, que aseguran una producción a tiempo total entre las 06:00 h del sábado y las 06:00 h del lunes. Estos equipos de turno de fin de semana trabajan sobre una base alternativa. El equipo del turno de mañana (06:00 h-18:00 h) del primer fin de semana hace el turno de noche el fin de semana siguiente (18:00 h-06:00 h). El equipo de día (que se ocupa principalmente del mantenimiento y control) está ahora complementado con un equipo de día que trabaja 12 horas en sábado y 12 horas en domingo. Un equipo de limpieza a tiempo parcial trabaja 15 horas durante el fin de semana.

En principio, el período durante el que se hace el trabajo de fin de semana, se limita a 7 meses, es decir entre el 1 de septiembre y el 31 de marzo. Este período puede prolongarse, pero durante los meses de julio y agosto se prohíbe el trabajo de fin de semana. Después de la temporada de trabajo de fin de semana (normalmente 7 meses), los trabajadores de los turnos de fin de semana (en total 60) vuelven a la semana de trabajo regular. Esta reintegración obstaculiza la práctica de contratos temporales para los trabajadores de fin de semana. Se han evitado también las reducciones temporales de plantilla en los equipos de los días de la semana, ya que los trabajadores de fin de semana se utilizan para reemplazar trabajadores de vacaciones, etc.

Remuneración. Los trabajadores de fin de semana reciben el mismo salario que los trabajadores de su categoría empleados durante la semana. Así, los trabajadores de turnos de fin de semana obtienen el mismo salario durante el fin de semana que los trabajadores de turno de días de la semana.

Los anteriores niveles salariales se alcanzaron como resultado de un convenio colectivo, que estipula remuneraciones adicionales por el trabajo en sábados y domingos: para los trabajadores a turno de fin de semana, el 71,5% para el equipo que trabaja de 06:00 h a 18:00 h, y el 99% para el equipo que trabaja de 18:00 h a 06:00 h. Para los trabajadores de día, las remuneraciones adicionales son el 68,88% para el trabajo de día de fines de semana a jornada completa, y el 66,66% para el equipo de limpieza a tiempo parcial.

Elección voluntaria. Los equipos de fin de semana se componen en su totalidad de voluntarios, los trabajadores que ya están empleados en la empresa tienen prioridad de elección. Sin embargo, una vez que se ha optado por trabajar el fin de semana, el trabajador tiene que permanecer en el trabajo de fin de semana, como mínimo, durante una temporada completa. Durante la primera temporada, sin embargo, los trabajadores de la empresa podían retirarse después de 3 meses.

Contratación adicional. La instalación de los equipos de fin de semana condujo a la contratación de 61 trabajadores adicionales. No todos fueron empleados en los equipos de fin de semana, ya que algunos empleados de la empresa optaron por cambiarse del trabajo en días de semana al de los fines de semana.

Permiso anual. Los 20 días de permiso anual legal se aplican proporcionalmente a los trabajadores de fin de semana, que tienen, así, 8 días al año. Si un trabajador que normalmente está empleado durante los fines de semana, toma vacaciones cuando está empleado en un sistema semanal normal, el número de días de permiso que quedan se determina individualmente, sobre la base del permiso de 10 días tomado en el sistema semanal, que es igual a 4 días para el trabajador de fin de semana.

Permiso por razones personales. Para cumplir con la legislación belga relativa a permiso retribuido por acontecimientos familiares, tales como matrimonio, nacimiento de hijos, etc., la empresa adoptó reglas de conversión para los trabajadores

de fin de semana. Por cada dos días concedidos por la legislación “normal”, los trabajadores de fin de semana tienen derecho a un día; por tres días concedidos, los trabajadores de fin de semana tienen derecho a un permiso retribuido de un día, y al salario de otro día (sin ausencias); y por un día concedido, un permiso retribuido de un día, si el acontecimiento coincide con un día de trabajo de fin de semana, y, si no, un día de permiso sin retribución.

Transportes. No hay medios especiales de transporte para los trabajadores de fin de semana. La empresa paga una asignación diaria de transporte cuando se exige por ley.

Horas extraordinarias. La remuneración adicional por horas extraordinarias se paga por cada hora trabajada por encima de 12 horas, en el caso de los turnos de fin de semana. No se puede pedir a los trabajadores de turno de fin de semana que trabajen durante la semana en un sistema de tres turnos durante la temporada alta.

Resultado. La empresa informó que la introducción de estos equipos de fin de semana aumentó los niveles de producción proporcionalmente al aumento de tiempo de producción.

El aumento en el tiempo de producción también evitó el recurso a las horas extras. Se informó que el absentismo de todos los trabajadores permaneció muy bajo, incluyendo los equipos de fin de semana.

En relación con la rotación de personal de los equipos de fin de semana, el nivel de la misma no es más alto que el bajo nivel generalmente registrado para otros trabajadores. Sin embargo, ciertos voluntarios que venían del sistema de tres turnos a la semana, para unirse a los equipos de fin de semana, se dieron de baja después de 3 meses. La mayoría de ellos habían trabajado durante largo tiempo en el sistema tradicional de tres turnos, y tuvieron dificultades para adaptarse a los nuevos sistemas. Los trabajadores reclutados fuera de la empresa para los turnos de fin de semana, sin embargo, no tenían la opción de retirarse, estando reservada ésta solamente para los que provenían del sistema de 3 turnos.

El reclutamiento de los equipos de fin de semana, sin embargo, no es difícil. Manifiestamente, muchos trabajadores prefieren dicho trabajo de fin de semana, que (con la misma retribución que un trabajo normal de semana) ofrece mejores posibilidades de acomodo con su vida familiar, y proporciona la posibilidad de satisfacer otras responsabilidades o intereses durante la semana, tales como cuidado de niños, establecimiento de una casa, etc.

Un portavoz de la empresa subrayó el hecho de que el éxito de una fórmula así, requiere una buena cooperación entre la dirección y los sindicatos.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por el Profesor A. D. Koster, Instituto de Educación de Postgraduados de Universidad (IPO), Facultad de la Universidad de San Ignacio Antwerp (UFSIA) Escuela de Dirección, Universidad de Amberes, Amberes, Bélgica.

FRANCIA

Elite, Merrey

Tipo. Programa de promedio de horas.

Antecedentes. La empresa subcontratista Elite, creada en 1984 con 15 empleados, ha crecido rápidamente y tiene ahora 40 empleados. La empresa administra las existencias de productos manufacturados de otra empresa, Vittel (embotelladora de agua mineral), y clasifica los envases vacíos (botellas de cristal y paletas sin pintura) devueltos por los clientes que luego se envían a Vittel. El trabajo implica, principalmente, el manejo de las paletas.

La carga y descarga de las mercancías de los vagones de tren y camiones, la ordenación de las paletas en estanterías y la preparación de pedidos, se lleva a cabo dentro del depósito, utilizando equipo móvil mecanizado. El manejo de los recipientes vacíos implica la carga y descarga de los vagones de tren así como la clasificación y apilamiento en áreas determinadas fuera del depósito. La descarga y la clasificación (la máquina clasificadora es manejada por 8 trabajadores de los que 2 son responsables del mantenimiento) se hacen dentro del almacén.

La empresa depende totalmente de Vittel en la determinación del nivel de su actividad. Al ser un intermediario entre el productor y sus clientes, se enfrenta al doble problema de adaptarse a las fluctuaciones de una actividad fuera de su control y de intentar mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados en una situación de cambio constante.

Razón fundamental para el cambio del tiempo de trabajo. La empresa carecía de una organización flexible del trabajo. Esta falta de flexibilidad era cada vez más un obstáculos para responder a las demandas de la producción. Se generaron posteriores tensiones por la organización compleja de 2 turnos que se solapaban (de 06:00 h-11:45 h a 13:00 h-15:15h y de 11:45 h-13:00 h a 14:15 h-21:00 h) así como por el método de la empresa de respuesta a las fluctuaciones (en particular mediante horas extraordinarias).

Con la asistencia de la Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) [Instituto Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo], la empresa pudo encontrar una fórmula más flexible de organización del tiempo de trabajo.

Procedimiento. En respuesta a una petición a la ANACT, por la dirección de Elite, de una organización más flexible de trabajo, se desarrolló una intervención en 3 fases. Implicaba un análisis inicial del funcionamiento de la empresa y entrevistas con los directores de Vittel y con todo el personal de Elite. Se crearon a continuación grupos de trabajo para discutir las formas posibles de organización del trabajo. Esto fue seguido por el sometimiento a prueba de un nuevo ordenamiento

del tiempo de trabajo, el diseño de un programa de formación y el embarque en negociaciones para convenios colectivos sobre el ordenamiento del tiempo de trabajo y la promoción del diálogo y la participación de los trabajadores.

Se determinó que un sencillo ordenamiento del tiempo de trabajo podría resolver parcialmente las necesidades de flexibilidad de la empresa. Incluía dos turnos alternativos (de 05:00 h a 13:00 h y de 13:00 h a 21:00 h) así como un horario regular de la jornada. Analizando en detalle el gran número de condicionantes en la empresa, y sus problemas en relación con la organización del trabajo, se constató que un sistema más complejo de organización del tiempo de trabajo solamente enmascararía problemas más serios e importantes. Estos incluían: la dificultad de ser informados con 24 horas de adelanto sobre el volumen de productos que se debían manejar, las fluctuaciones en la demanda originadas por una amplia variedad de factores (mayor consumo en verano, mercado de exportación, sistema de facturación, entrada inesperada de pedidos a mitad de la semana, condiciones climáticas, etc.). El hecho de no saber cuánto tenían que trabajar diaria o semanalmente y si tenían o no que trabajar en sábados, tenía un efecto significativo sobre la libertad de los trabajadores para organizar su tiempo libre. No había fluctuaciones estacionales identificables, y la ampliación de la fluctuación semanal y diaria de la actividad variaba grandemente. Parecía que lo máximo que podía alcanzarse en Elite era limitar el alcance de la modificación del tiempo de trabajo. Sin embargo, aunque esto se acomodaba mejor a los trabajadores, solo podía satisfacer parcialmente la necesidad de la empresa de flexibilidad. En vez de buscar una fórmula más original y sofisticada para el ordenamiento del tiempo de trabajo, se hizo un esfuerzo para identificar más precisamente los factores que obstaculizaban una organización flexible de la producción y del trabajo. Las cuestiones examinadas incluían la eficiencia de la dirección; el problema de la falta de formación suficiente de los trabajadores; las condiciones de trabajo; y el papel y la responsabilidad de los líderes del grupo laboral. Para promover el cambio y la modernización en estas áreas, se encontró necesario crear condiciones favorables para el diálogo. Aunque la empresa deseaba llegar a un acuerdo, la falta de suficiente organización y representación del trabajador demostró ser el principal obstáculo para desarrollar una política social dentro de la empresa.

El establecimiento de grupos de trabajo facilitó una evolución continua y las adaptaciones a las organizaciones iniciales del trabajo y del tiempo de trabajo. Por ejemplo, los trabajadores que trabajaban en la máquina de clasificación, decidieron con su director introducir un día de trabajo continuo, junto con una sistemática rotación de aquellos trabajos considerados como los más molestos.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Este acuerdo firmado en enero de 1987 estipulaba que las horas de trabajo serían de 34 a 44 a la semana, con una semana de trabajo de 39 horas de promedio. Hay un sistema de horas de crédito y débito, con límites de 16 horas para el tiempo de débito y de 24 horas para el de crédito. Más allá de estos límites, es la empresa la que toma medidas de remedio.

El salario mensual no resulta afectado. Sin embargo, los empleados reciben una remuneración adicional del 25% por las horas trabajadas por encima de las 39, y pueden utilizar sus horas de crédito en cualquier momento que elijan.

Además, el acuerdo establece ciertas normas para el funcionamiento de la nueva organización del tiempo de trabajo, y para la retribución de los empleados (formación, reparto de beneficios, participación y derecho de expresión). El acuerdo se firmó por un año con la *Confédération française démocratique du Travail* (CFDT) [Confederación Francesa Democrática de Trabajo], el único sindicato activo en la empresa, y se renegociará dos meses antes de su expiración.

Acuerdo sobre la promoción de la participación del trabajador (accord sur l'expression des salariés). Poco después, en marzo de 1989, se firmó otro acuerdo. Está diseñado para promover el diálogo y la participación del trabajador. Regula la formación de grupos de trabajo, frecuencia de las reuniones, liderazgo (un miembro por grupo), el papel de la dirección y los recursos disponibles para los grupos de trabajo. El director del depósito puede pedir la opinión de los empleados sobre cuestiones particulares (por ejemplo, cambios en la organización del trabajo). El acuerdo se firmó con la CFDT por tres años; se debe mantener una reunión anual por los empleados, para valorar el rendimiento de los grupos de trabajo.

Condiciones de trabajo. Además del acuerdo sobre el ordenamiento del tiempo de trabajo, los grupos de trabajo identificaron la necesidad de mejoras en otros aspectos de las condiciones de trabajo. Esto condujo a medidas tales como la eliminación de polvo y emisión de gases, a una mejor iluminación en los muelles de carga y descarga y a la renovación del sistema de señales.

Resultados. La intervención en Elite tuvo dos resultados principales. El primero y más notorio fue la firma de los acuerdos y los inmediatos efectos de la reorganización del trabajo (la semana de trabajo de 39 horas que casi siempre se cumple a pesar de un aumento en el movimiento de las mercancías).

El segundo resultado, quizás menos evidente desde fuera, pero que significó un cambio profundo para la empresa, fue el establecimiento de un diálogo sincero con el personal. Inicialmente contemplado como esencial para la introducción de una reorganización, se considera este diálogo como el único modo para poner en funcionamiento los acuerdos y para adaptarse a las nuevas demandas a largo plazo.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. H. Puel, Economie et Humanisme, 14 rue Antoine Dumont, 69372 Lyon Cedex 08, Francia.

Regie Renault, Flins

Tipo. Turnos de noche.

Antecedentes. Regie Renault es un importante fabricante francés de coches.

Está nacionalizada desde 1945. La fuerte competencia internacional ha marcado considerablemente el proceso de negociación colectiva en esta fábrica. El número de empleados en 1990 era de 10.000, en comparación con los 14.700 en 1985. Se montan unos 1.550 coches cada día en dos líneas de montaje.

Razón de ser. Se firmó un acuerdo sobre los ordenamientos del tiempo de trabajo en diciembre de 1989 entre la dirección y ciertos sindicatos [Confédération française démocratique du Travail (CFDT - Confederación Democrática Francesa de Trabajo), Confédération française de l'Encadrement- Confédération générale des Cadres (CFE-CGC - Confederación Francesa de Personal Ejecutivo- Confederación General de Directores), Confédération générale du Travail -Force ouvrière (CGT-FO - Confederación General de Trabajo- Fuerza Obrera) y Confédération des Syndicats libres (CSL -Confederación de Sindicatos Libres); la Confédération générale du Travail (CGT - Confederación General de Trabajo) se negó a firmar]. El artículo 21 indica que, para Renault, el ordenamiento del tiempo de trabajo debe reflejar las aspiraciones de los empleados de una mejor calidad de vida, así como también el éxito de la empresa, ya que esto asegurará su futuro.

Por esta razón, la empresa subraya su buena voluntad de considerar cuidadosamente los deseos de sus trabajadores en relación con el tiempo de trabajo, a fin de que, con la amplitud posible, puedan ser compatibles con los esfuerzos continuos para expansionar la empresa.

El éxito de la empresa, y las mejoras paralelas para los trabajadores, se derivan básicamente de la satisfacción de los clientes con los servicios y bienes producidos. Es en este marco de una calidad global de trabajo donde el ordenamiento del tiempo de trabajo puede alcanzar su objetivo básico, con el debido respeto a los acuerdos y disposiciones legales.

Para Renault, la satisfacción de las demandas cuantitativas de los clientes supone poder reaccionar rápidamente a las fluctuaciones de la demanda con un funcionamiento flexible de la empresa. La satisfacción de las demandas de calidad de sus clientes supone adaptarse a los modelos de consumo de sus compradores. Esto implica la posibilidad de la ampliación de las horas de apertura de servicio.

Al mismo tiempo, los diferentes ordenamientos del tiempo de trabajo pueden facilitar el mejor uso del costoso equipo productivo, particularmente la maquinaria automatizada.

Es dentro de este marco, donde Renault fomenta las horas individuales, así como el trabajo a tiempo parcial en sus talleres.

Turno de noche. Se firmó un nuevo acuerdo el 6 de marzo de 1990 que introdujo el trabajo nocturno en Flins. Los sindicatos que firmaron fueron CFDT, CFE-CGC, la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC - Confederación

Francesa de Trabajadores Cristianos) y CGT-FO. La CGT se negó a firmar un texto que mejoraba poco las condiciones de trabajo. La CFDT señaló, sin embargo, que hace 20 años los trabajadores del sistema de dos turnos tenían que trabajar 48 horas, incluyendo los sábados. El cambio a los tres turnos podía proporcionar nuevas oportunidades de negociación.

Se introdujo el turno de noche para producir un nuevo modelo. El equipo de turno de noche se compone siempre de los mismos trabajadores y su magnitud depende de las necesidades de producción.

El turno de noche permite un aumento de producción de 300 vehículos por línea de montaje. Ha aumentado el número de trabajos en unos 1.100 por línea. Esta innovación es significativa, porque la fábrica en Flins, de lo contrario, se hubiera visto obligada a reducir el número de trabajadores a 600 durante 1990. También tuvo que absorber trabajadores de otra fábrica de Renault cerrada en 1990 en Billancourt.

Programa de trabajo. El nuevo ordenamiento del tiempo de trabajo sustituye a un sistema alternativo de dos turnos. Sin embargo, hubo paros en el trabajo de mantenimiento en la fábrica. Las horas de trabajo del turno de noche son 31:30. Además de la reducción en el tiempo de trabajo, hubo también un aumento de paga del 20%. El turno de día comprende 37 horas de trabajo, sin pérdida de salario. La reducción del tiempo de trabajo de 40:40 horas se consigue reduciendo el tiempo de trabajo, los descansos para comida y las tolerancias en el tiempo de transporte y de las pausas.

De conformidad con el acuerdo de 6 de marzo de 1990, el tiempo de trabajo se organiza como sigue:

- para los trabajadores de 2 turnos, el turno de mañana de lunes a viernes es de 05:00 h a 12:40 h, o de 05:30 h a 12:42 h;
- el turno de tarde es de 12:40 h a 19:48 h, o de 12:42 h a 20:18 h;
- hay un turno parcial de noche de lunes a jueves desde las 19:48 h a 01:33 h, o de 20:18 h a 02:03 h;
- para el turno de noche del viernes el horario es de 19:48 h a 04:48 h o de 20:18 h a 05:18.

Resultados. Es todavía muy pronto para hacer una valoración. El mercado de fabricación de coches francés se enfrenta a una competencia internacional feroz, fundamentalmente por parte de Japón. El acuerdo no representa muchos cambios en lo que se refiere al clima social de la empresa, que ha sido marcado profundamente por los cambios estructurales del año pasado y la sistemática oposición del sindicato más antiguo en Renault, la CGT.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. H. Puel, Economie et Humanisme, 14 rue Antoine Dumont, 69372 Lyon Cedex 08, Francia.

Pompes Salmson, Laval

Tipo. Producción continua de 6 días.

Antecedentes. Esta empresa, creada en 1919 por Emile Salmson, fabrica bombas de agua. En 1961 la empresa fue descentralizada y establecida en Laval. En 1984 se vendió a una amplia corporación financiera alemana. Su plan económico a medio plazo de 3 años proyecta un aumento del 5% en la actividad comercial al año, con el objetivo de obtener un aumento en la exportación equivalente al 50% de su volumen de negocios.

Se introdujeron nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo para cambiar la producción de bombas industriales a la fabricación de materiales para sistemas de agua fría y caliente en los edificios. Además, la empresa deseaba aumentar el tiempo de funcionamiento del equipo y reducir los costes de producción. Deseaba también reducir los períodos de depreciación para adaptar el equipo a los desarrollos tecnológicos. La mejora de la flexibilidad de respuesta a las variaciones en la demanda comercial y a los riesgos implicados en la fabricación, fue un objetivo adicional del nuevo programa.

Otros objetivos incluyen la consolidación y desarrollo de personal permanente; la limitación de los intervalos de remuneración pagados a los equipos de trabajo que hacen diferentes horarios, la compensación mediante una reducción en el tiempo de trabajo y la limitación del recurso al trabajo en horas extras.

Cobertura y ordenamiento del tiempo de trabajo. Para asegurar la producción durante 6 días a la semana, hay 3 turnos rotativos de 6 horas con 185 operarios y 10 trabajadores altamente cualificados; un equipo de noche con 24 operarios y un trabajador altamente cualificado; y dos equipos de noche con 16 operarios entre los dos. El número total de trabajadores incluidos es de 236.

Los trabajadores corrientes y los de mantenimiento están obligados a garantizar la cobertura al comienzo y al final de la semana.

Procedimiento. Las negociaciones con las partes sociales sobre el desarrollo de los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo duraron 8 meses. Los sindicatos que no firmaron el acuerdo fueron la Confédération française démocratique du travail (CFDT) [Confederación Democrática Francesa de Trabajo]; la Confédération française de l'Encadrement-Confédération générale des Cadres (CFE-CGC) [Confederación Francesa del Personal Ejecutivo- Confederación General de Directores]; y la Confédération générale du Travail (CGT) [Confederación General de Trabajo].

La introducción de los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo entrañó una consulta con los trabajadores para definir en principio las horas de trabajo. Se acordó un día de trabajo corto (6 horas por día x 6 días a la semana) y se comenzó con 100 trabajadores en 1985.

Resultados. El tiempo de funcionamiento de la maquinaria se amplió en un 25% con un equipo nocturno, y en un 46% con dos equipos nocturnos. La reducción de 8 horas con un descanso de 30 minutos a 6 horas al día sin parar, tuvo un efecto positivo sobre la productividad. Es difícil, sin embargo, medirlo con precisión, ya que se introdujeron también otras medidas al mismo tiempo: nueva inversión de capital y aumento en el alcance de las tareas.

La introducción de los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo dio como resultado un aumento en la capacidad de producción y una adaptación más flexible a las fluctuaciones del mercado. El volumen de la actividad comercial aumentó en un 48% entre 1984 y 1990. Hubo un mayor nivel de avenencia y participación dentro de la misma empresa. Como resultado la empresa pudo ser más competitiva y aumentar su mercado de exportación.

El empleo del personal ordinario creció en un 25% como consecuencia de la nueva organización. Un nuevo convenio al que se llegó el 5 de septiembre de 1988 redujo las horas de trabajo de 34 a 33:33 horas a la semana, y eliminó el trabajo del sábado, que había sido un gran problema para los trabajadores.

El desarrollo de una política industrial basada en la descentralización de responsabilidades, ampliación de la base de especialización y de la comunicación, junto con el aumento en la producción y el crecimiento positivo en el empleo, han contribuido en conjunto a un ambiente de trabajo más coherente y social para el personal.

Fuente. Información suministrada a la OIT en noviembre de 1990 por el Sr. H. Puel, Economie et Humanisme, 14 rue Antoine Dumont, 69372 Lyon Cedex 08, Francia.

ALEMANIA

Beamtenheimstättenwerk (BHW), Hameln (Sociedad de Créditos y Construcción)

Tipo. Sistema combinado de turnos y tiempo flexible con horas de servicio diario ampliadas.

Antecedentes. BHW es una asociación de crédito y construcción con 4.600 empleados. Tiene el 48% por un lado la Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) [Confederación Alemana de Sindicatos] y por otra lado la Deutscher Beamtenbund (DBB) [Federación Alemana de Funcionarios]. Aproximadamente 1.300 personas están empleadas en su sede central de

Hameln. El ordenamiento del tiempo de trabajo introducida en la sede central

de BHW en junio de 1989, es una combinación no convencional de trabajo a turnos y a horario flexible.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Desde el punto de vista de la empresa, los objetivos del nuevo ordenamiento del tiempo de trabajo eran:

- reducir costes haciendo mejor (es decir más largo) uso diario de los puestos de trabajo existentes (y en particular de los terminales de ordenador).
- aumentar el tiempo de servicio.
- conservar las ventajas del sistema de tiempo flexible que había sido utilizado con éxito durante varios años.

La primera finalidad, sin embargo, no se encuentra en los sistemas de tiempo flexible y tradicional, donde usualmente cada puesto de trabajo es utilizado solamente por un empleado.

Horas normales de trabajo. De acuerdo con un convenio colectivo especial a nivel de empresa con el Gewerkschaft Handel, Bariken und Versicherungen (HBV) [Sindicato de Empleados de Seguros, Banca y Comercio], los empleados de BHW tienen una semana de 35 horas. Es una reducción de 3,5 horas a la semana introducida con el nuevo horario.

El ordenamiento acordado se muestra en la Tabla V. Lo esencial es la utilización de 3 puestos de trabajo por 4 empleados a jornada completa. Uno de los 3 puestos de trabajo es cubierto por dos personas diferentes en los turnos cortos fijos de mañana y tarde.

Tabla V: Horario de trabajo para los empleados A-D

	Semana 1 Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Semana 2 Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Semana 3 Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Semana 4 Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Puesto trabajo nº1	A A A A A	B B B B B	C C C C C	D D D D D
Puesto trabajo nº2	C C C C C	D D D D D	A A A A A	B B B B B
Puesto trabajo nº3	D D D D D ** Descanso ** B B B B B	A A A A A ** Descanso ** C C C C C	B B B B B ** Descanso ** D D D D D	C C C C C ** Descanso ** A A A A A

Como muestra el plan de turnos en la Tabla V, el empleado A trabaja en el puesto de trabajo No. 1 durante la primera semana. La semana de trabajo consta de 5 días de 9 horas, con tiempos de comienzo y finalización flexibles dentro del período de las 07:00 h hasta las 18:00 h, con un total de 45 horas. En la segunda semana, el empleado A está en el puesto de trabajo No. 3 trabajando en un turno fijo de 5 horas de 07:00 h a 12:10 h (incluyendo un descanso de 10 minutos). Durante esta semana se trabajan 25 horas. Durante la tercera semana, el empleado A es asignado al puesto de trabajo No. 2 donde se trabaja una jornada de 9 horas con horario flexible, lo mismo que en el puesto de trabajo 1. Durante esta semana se trabajan 45 horas. Finalmente, en la cuarta semana, el empleado A hace un turno fijado de 12:50 h a 18:00 h en el puesto de trabajo No. 3. Se trabajan 25 horas en esta semana, de esa forma el promedio global a lo largo de 4 semanas es de 35 horas a la semana. Los empleados B, C y D rotan a través de los mismos puestos de trabajo y horarios a intervalos de una semana.

El sistema tiene el propósito de que haya siempre como mínimo una persona en el trabajo, no antes de las 07:00 h ni más tarde de las 18:00 h (Puesto de Trabajo No. 3). El período de las 12:10 h a las 12:50 h es cubierto por los dos trabajadores en los puestos de trabajo Nos. 1 y 2, de esa forma siempre hay alguien en el trabajo desde las 07:00 h a las 18.00 h. Las horas medias de funcionamiento totales para cada puesto de trabajo son de 45:00 h a la semana, después de la deducción de todos los descansos (ver más abajo), que consisten en 43:20 horas en los puestos de trabajo Nos. 1 y 2 y en 48:20 horas en el puesto de trabajo No.3.

Tabla VI: Horario de trabajo individual

Tiempo		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
		Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Estructura del tiempo de trabajo	7:00				
	8:00				
	9:00				
	10:00				
	11:00				
Tiempo de servicio	12:00				
	13:00				
	14:00				
	15:00				
	16:00				
	17:00				
	18:00				

■ =Días de horario flexible con tiempo de trabajo nominal diario de nueve horas.

■ =Turnos fijos de mañana y tarde de cinco horas (de 07:00 h a 12:10 h, y de 12:50 h a 18:00 h)

En la práctica, los puestos de trabajo pueden incluir diversas máquinas, en cuyo caso los grupos de trabajadores siguen el mismo horario ilustrado en la Tabla V. Además el cambio de un puesto de trabajo a otro puede ocurrir en días distintos del lunes. El horario presentado en la Tabla VI, aclara el modelo de trabajo para un trabajador, o grupo, con cambio los jueves. El resultado es de 2 semanas de 33 horas y 2 de 37 horas.

Pausas para descanso. Para los turnos de horario flexible de 9 horas, hay dos descansos retribuidos de 10 minutos en la mañana y en la tarde, sin contar el descanso para el almuerzo no retribuido. Para los turnos fijos de mañana y tarde de 5 horas, hay uno de 10 minutos retribuidos y uno de 10 minutos no retribuidos que deben considerarse como un descanso de 20 minutos para todos los empleados. Esto cumple la disposición legal sobre tiempo de trabajo para las mujeres, que exige un descanso de 20 minutos para trabajo de más de 4,5 horas en comparación con las 6 horas para los hombres.

Remuneración. La semana reducida de trabajo se puso en práctica con salario completo. Esto estaba unido, sin embargo, con un acuerdo sobre un aumento salarial más bajo en comparación con el promedio del sector a lo largo de los dos próximos años ya que los salarios pagados por BHW habían sido hasta del 10 al 20% por encima de esta media, desde el punto de vista de los empleados, el acuerdo podía ser considerado como el cambio de un beneficio financiero por un beneficio de tiempo. Al mismo tiempo se acordó que mediante esta “contribución de solidaridad”, podría ofrecerse a unos 300 aprendices un contrato de trabajo permanente.

Resultados. El convenio de BHW es un modo de reducir los costes fijos (puesto de trabajo) dentro de un marco de horario flexible modificado. Este tipo de ordenamiento del tiempo de trabajo puede ser tenido en cuenta cuando los requerimientos de tiempo de servicio no pueden ya ser satisfechos por los sistemas de horario flexible ordinario (u otro de un turno), pero un sistema de dos turnos completos es todavía “demasiado fuerte”. Los sistemas como el ordenamiento de BHW podrían contribuir a estrechar o incluso cerrar la brecha que tradicionalmente separa los sistemas de turno y de horario flexible.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Michael Weidinger de Dr. Hoff, Weidinger und Partner, Lückhoffstrasse 22, W-1000 Berlin 38, Alemania.

Bayerische Motorenwerke AG, Regensburg (BMW) (Empresa de Trabajos del Motor de Babiera)

Tipo. Semana de trabajo de 6 días en combinación con una semana de trabajo de 4 días.

Antecedentes. Junto con los costes crecientes que se derivan de las tecnologías

de producción de capital intensivo, así como de la competencia internacional creciente, la diferencia entre las horas de trabajo y el tiempo de funcionamiento, originada por la reducción en el tiempo de trabajo, ha llegado a ser un asunto importante para casi todos los fabricantes de coches en Europa (así como para otros en otros países).

El primer gran paso tomado en esta dirección en Alemania fue el denominado “modelo de BMW”, un sistema de un turno y más tarde de dos turnos, puesto en práctica en el nuevo local de producción recientemente construido en Regensburg (Baviera). Este es probablemente el sistema de turnos innovador mejor conocido establecido en la industria de Alemania, y combina una semana de trabajo individual de 4 días (y desde el comienzo de las operaciones de dos turnos regulares en junio de 1990, alternando semanas de 4,4 y 3 días; ver más abajo) con una semana de funcionamiento de 6 días. Con este sistema, BMW llegó a ser el primer productor de automóviles de Alemania al ampliar el tiempo de funcionamiento regular a los sábados [usualmente el trabajo en sábado en la industria del automóvil se basa en las horas extras (a veces casi permanentemente)]. Hay también una segunda parte de “ajuste” del ordenamiento del tiempo de trabajo de BMW: un sistema de horario flexible para departamentos de administración que, sobre una base voluntaria, también incluye trabajo normal en sábados.

Horas normales de trabajo. Como resultado de los convenios colectivos entre la Verein der Bayerischen Metallindustrie (Federación de Empleadores del Metal de Baviera) e IG Metall (Sindicato de Trabajadores del Metal), los empleados de la fábrica de Regensburg tienen una semana de trabajo de 37 horas desde abril de 1989.

Funcionamiento de un turno

Tradicionalmente, todo puesto de trabajo con un turno de funcionamiento al día es servido por un empleado; en los sistemas de dos turnos, dos empleados son asignados alternativamente para cubrir un puesto de trabajo, y en los sistemas de tres turnos el modelo se basa en 3 ó más empleados por puesto de trabajo.

El nuevo sistema de turno de BMW para el funcionamiento de un turno (como se muestra en las Tablas 7 y 8) se halla sobre una base organizativa completamente diferente: un grupo de (en este caso, 2) puestos de trabajo es servido por un grupo de (en este caso 3) empleados. Al ampliar de esa forma la base organizativa, pueden hacerse los tiempos de funcionamiento “en medio de” los sistemas de turno tradicional.





El modelo se introdujo en mayo de 1988, un mes después de que el tiempo de trabajo regular a la semana en la industria del metal alemana se había reducido a (en aquel momento) 37,5 horas.


Para los empleados, el plan de turno presenta dos ventajas principales, ninguna de las cuales podría lograrse dentro de los sistemas de turno tradicionales: la introducción de una semana de trabajo regular de 4 días; y un período de 5 días fuera cada tres semanas (en la Tabla 8, situado entre la semana 1 y la semana 2).

Tabla 7: Plan de asignación de personal para el funcionamiento de un turno (Empleados/Grupos A, B y C)

	Semana 1	Semana 2	Semana 3
	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Puesto de trabajo 1	A A A A B B	B B C C C C	C C C C A A
Puesto de trabajo 2	B B B B C C	C C C C A A	A A B B B B

Tabla 8: Programa de trabajo individual para el funcionamiento de un turno (Empleado/Grupo A anterior)

	Semana 1	Semana 2	Semana 3
	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
			 

 = Turno de trabajo programado

Trabajo de sábado. Estas ventajas aparentemente compensan el trabajo frecuente en sábado (se programaron dos de cada tres sábados como días de trabajo, dejando solamente una tercera parte de todos los sábados como tiempo libre).

Creación de empleo. A pesar del trabajo frecuente en sábado (que es uno de los principales puntos de conflicto entre la VBM e IG Metall), el modelo de BMW obtuvo la aprobación de los representantes de los sindicatos regionales de trabajadores del metal (principalmente a causa del efecto del empleo adicional). Por cada 2 puestos de trabajo, se requería un tercer empleado extra, con el resultado de que se crearon aproximadamente 900 trabajos adicionales.

Tiempo de trabajo reducido. Una condición previa del modelo de BMW era la introducción de turnos de 9 horas (sin contar un descanso no retribuido de 30 minutos). Junto con el trabajo de semana individual de 4 días, esto generó un tiempo de trabajo individual programado de 36 horas a la semana, mientras que el tiempo de funcionamiento semanal es de 54 horas. Esto proporciona una reducción adicional de tiempo de trabajo concedida a cambio del trabajo regular en sábado.

Pausas para descanso. Un tiempo retribuido para el desayuno de 15 minutos y un tiempo de descanso retribuido adicional de 34 minutos tomado en forma de varios descansos cortos (lo último debido al rendimiento del sistema de salario), se incluyeron en estas 9 horas retribuidas por turno de trabajo, dejando un tiempo neto de trabajo diario de 8:11 horas. (Ya que el tiempo retribuido del desayuno en el funcionamiento de un turno estaba unido con un paro de la línea de montaje; esto redujo el tiempo de funcionamiento efectivo a 52,5 horas a la semana).

Aceptación por parte del afectado. Después de la introducción del nuevo sistema de tiempo de trabajo, el (generalmente muy alto) número de solicitantes de trabajo en la empresa BMW, aumentó aún mas. Entre otras razones, las largas distancias entre el domicilio y la fábrica BMW que algunos empleados tenían que hacer, presumiblemente jugaron un papel para la alta aceptación del modelo de BMW; otro punto que debe mencionarse en este contexto, es el relativamente alto porcentaje de “agricultores a tiempo parcial” entre los empleados de BMW.

Funcionamiento de dos turnos

En el verano de 1990 se tomó la siguiente medida: el modelo de BMW incluye ahora dos turnos completos de funcionamiento cada día excepto los sábados, en el que solamente hay un turno de mañana. Como puede verse en las Tablas 9 y 10, el plan de asignación de personal y los horarios de trabajo individual parecen bastante similares a los mostrados en las Tablas 7 y 8, siendo la principal diferencia que 3 empleados cubren ahora un puesto de trabajo en dos turnos, en vez de dos puestos de trabajo en un turno. De cualquier modo, ésta había sido realmente la primera idea (la variante de un turno fue “inventada” después, como una medida provisional durante la fase inicial de producción de la nueva factoría). Tan pronto como la factoría esté funcionando a plena capacidad (lo que probablemente se alcanzará en la segunda mitad de 1991) se habrán creado aproximadamente 2.500 trabajos adicionales mediante el nuevo sistema de tiempo de trabajo.

Trabajo de sábado. Originalmente se había programado que la fábrica funcionara con dos turnos 6 días a la semana, es decir, también los sábados. Sin embargo, durante el proceso de puesta en práctica del sistema de dos turnos, se comprobó que este propósito no era factible. Para comprender esto debe recordarse que, como en el funcionamiento de un turno, cada turno es de 9 horas más 30 minutos de descanso no retribuido. Para el funcionamiento de dos turnos esto significa que el turno de mañana comienza a las 05:00 h y que el turno de tarde finaliza a las 24:00

Tabla 9: Plan de asignación de personal para el funcionamiento de dos turnos (Empleados/Grupos A, B y C)

	Semana 1	Semana 2	Semana 3
	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Turno de mañana	A A A A B B	B B B B C C	C C C C A A
Turno de tarde	B B C C C	C C A A A	A A B B B

Tabla 10: Programa de trabajo individual para el funcionamiento de dos turnos (Empleado/Grupo A anterior)

	Semana 1	Semana 2	Semana 3
	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Turno de mañana	■ ■ ■ ■ ■		■ ■ ■ ■ ■
Turno de tarde		■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■

■ = Turno de Trabajo programado

h; el cambio de turno tiene lugar a las 14:30 h. El turno de tarde en sábados hubiera tenido, consecuentemente, un considerable efecto perjudicial sobre el fin de semana en general.

Horas de trabajo. Un resultado de la “pérdida” del último turno en sábados es que, en vez de 36, se programan de promedio solamente 33 horas de trabajo individual en cada ciclo de 3 semanas: dos semanas con turnos de trabajo de 9 horas son seguidas regularmente por una semana con turnos de trabajo de 9 horas. Para aproximarse a la antigua semana de 36 horas, la dirección y el comité de empresa acordaron 11 turnos adicionales al año que debían ser hechos fuera de las listas de trabajo diarias. Estos turnos son parcialmente fijados a largo plazo por adelantado (especialmente para las asignaciones extras de personal durante la temporada de vacaciones) y pueden programarse parcialmente con poca anticipación, por ejemplo para sustituir a un colega enfermo.

En relación con esto se acordaron dos medidas posteriores, con objeto de ganar tiempo de funcionamiento adicional. En 1991, por primera vez, no habrá cierre de

la empresa en el verano; y en el verano de 1991, el paro actual de la línea de montaje durante el descanso retribuido de 15 minutos (ver más arriba) será eliminado en ambos turnos.

Resultados. Desde su introducción en 1988, el modelo de BMW ha sido (en su versión de un turno, así como en la de dos turnos), objeto de vivas, y a veces, polémicas discusiones sobre los nuevos sistemas de tiempo de trabajo en general y sobre el trabajo de los sábados en particular.

Aunque la tendencia a la reducción del tiempo de trabajo diario en Alemania parece haberse intensificado, parece también que la idea básica del modelo de BMW es aún particularmente interesante como una alternativa al funcionamiento regular de 3 turnos, especialmente para los empleados con largas distancias desde el domicilio al centro de trabajo.

Desde el punto de vista de BMW, las tres principales notas del modelo de tiempo de trabajo han sido alcanzadas: una mejora en la competitividad, un progreso en las condiciones del tiempo de trabajo al introducir la semana de trabajo de 4 días; y la creación de trabajos adicionales.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Michael Weidinger de Dr. Hoff, Weidinger und Partner, Lückhoffstrasse 22, W-1000 Berlín 38, Alemania.

Condat GmbH, Berlín

Tipo. Sistema de horario flexible y tiempo de trabajo individual.

Antecedentes. En los años recientes, Alemania ha sido testigo de una intensa discusión sobre la ampliación de las horas de trabajo regulares individuales más allá de los límites de tiempo de trabajo establecidos en los convenios colectivos. Al mismo tiempo, el tema de la “orientación de la fase vital de las horas de trabajo” (incluyendo períodos de trabajo a tiempo parcial o de interrupciones completas de trabajo) ha ganado claramente importancia. Esto se debe principalmente al hecho de que el número de personas jóvenes disponibles en el mercado de trabajo está decreciendo rápidamente. Esto, obviamente, anima a los empleadores a reaccionar más flexiblemente a los intereses y necesidades individuales relativos al tiempo de trabajo, especialmente a las de las mujeres.

En este contexto, el modelo de tiempo de trabajo recientemente introducido en Condat, una pequeña empresa de software de Berlín, con aproximadamente 80 empleados (la mayoría altamente cualificados), puede considerarse como una posible solución.

El principal propósito del nuevo ordenamiento era responder mejor a las necesidades individuales de tiempo e intereses que pueden ser resueltos dentro del sistema usual de horario flexible (en el que el tiempo nominal de trabajo individual es todavía fijo). Los efectos positivos esperados son:

- una mejora del atractivo de la empresa en el mercado de trabajo restringido de los especialistas de software.
- un fortalecimiento de los lazos entre la empresa y el empleado para reducir la rotación de personal (y, de este modo, ahorrar la inversión en capital humano) hasta donde sea posible. Esto se hace también mediante “fases familiares” de puericultura intensiva, enlazadas con horas de trabajo temporalmente reducidas, o con períodos sin trabajo;
- la puesta en práctica de horas de trabajo más reducidas (especialmente para los empleados altamente cualificados) de acuerdo a los precisos requerimientos de tiempo de trabajo orientado al proyecto.

Horas normales de trabajo. Hay elección individual de las horas semanales de trabajo, entre un máximo de 40 horas, y un mínimo de 38 horas a la semana. Las horas normales de trabajo por debajo de 40 a la semana deben contratarse para un período máximo de 18 meses.

Las razones de la gama limitada de elección de 30 a 40 horas a la semana son, por una parte, evitar horas extraordinarias programadas, y, por otra parte, asegurarse de que la comunicación interna no se pone en peligro. El límite de 18 meses es considerado como una condición previa para reconocer una semana de trabajo de 30 horas como trabajo a jornada completa, es decir, para no restringir esto a ciertos trabajos o funciones. En el caso de que un empleado quiera una reducción posterior mayor de su tiempo nominal de trabajo, se tienen que hacer organizaciones individuales.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. No hay un convenio colectivo aplicable a las normas del tiempo de trabajo en la empresa. La norma dentro de la empresa, sin embargo, es 40 horas de trabajo a la semana. La base del nuevo ordenamiento del tiempo de trabajo es una regulación muy liberal de horario flexible.

Condiciones. No hay un tiempo central de asistencia (es decir, no hay obligación individual de estar en la oficina en ciertos momentos). Los empleados deben, sin embargo, informar a la secretaría respecto a dónde puede comunicarse con ellos cada día de trabajo entre las 09:00 h y las 16:00 h.

La planificación de los tiempos de trabajo individual debe estar de acuerdo con la planificación del proyecto y los requerimientos de los clientes. Dentro de este marco, sin embargo, los empleados tienen libertad para organizar su tiempo de trabajo de acuerdo a sus necesidades e intereses personales.

Pausas para descanso. No hay normas de descanso fijadas (con la excepción de la necesidad de observar las disposiciones legales).

Remuneración. Toda reducción individual de las horas normales de trabajo va unida a una baja proporcional del salario sujeto a impuestos, que, como en todo programa de horario flexible, se paga ininterrumpidamente sin relación con el número de horas realmente trabajadas en el período de referencia.

Banco de tiempo. Los empleados pueden acumular horas de crédito en su cuenta individual de tiempo, o recurrir a ellas, aumentando o reduciendo su tiempo de trabajo diario. No hay límite para las horas de crédito o de débito en las cuentas de tiempo individual. El trabajo se mide utilizando formularios rellenados por los empleados.

Sin embargo, se deben observar dos limitaciones: (1) no se permite gastar horas que todavía no se han trabajado, es decir, hacer débitos del tiempo planificado; (2) no se debe superar una media de 40 horas de trabajo planificadas a la semana.

Permiso sabático. Los créditos de tiempo individual pueden utilizarse para tomar un permiso sabático (es decir, un permiso retribuido que dure varias semanas, o incluso meses). Sin embargo, se deben observar dos limitaciones: (1) un permiso sabático no puede ser superior a 6 meses como máximo (incluyendo las vacaciones regulares de 6 semanas al año) (2) no puede tomarse con una notificación previa inferior a 6 meses. Cada día sabático (contando, por supuesto, solamente los días de trabajo) consume 6 horas de crédito y se paga como si se hubieran trabajado las 6 horas.

Conclusión. El ordenamiento del tiempo de trabajo de Condat indica la gama de posibilidades abiertas, cuando las normas de horas de trabajo fijo son sustituidas por organizaciones individuales dentro de un marco definido. El resultado son dos opciones: la elección individual entre ocio y dinero, y el cambio individual de las horas actuales de trabajo o placer en horas futuras de trabajo o placer.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Michael Weidinger of Dr. Hoff, Weidinger und Partner, Lückhoffstrasse 22, W-1000 Berlín 38, Alemania.

Grandes almacenes, Baden-Württemberg

Tipo. Días libres rotativos.

Antecedentes. Las horas normales de apertura de las tiendas son de 47 a 50 a la semana de lunes a sábado, en Alemania, es decir, de 09:00 h a 18:30 h de lunes a viernes, de 09:00 h a 14:00 h durante 3 sábados al mes, y de 09:00 h a 18:00 h el primer sábado de cada mes y los 4 sábados antes de Navidad. La introducción de la

semana de trabajo de 38,5 horas en el comercio al por menor en Alemania, en 1986, provocó una intensa polémica sobre los ordenamientos tradicionales del tiempo de trabajo. Generalmente, los grandes almacenes suelen mantener el mismo modelo de tiempo de trabajo, y dar días libres adicionales para compensar la diferencia de las horas acumuladas entre el tiempo real de trabajo de 40 horas a la semana y el tiempo de trabajo acordado de 38,5 horas. Por ejemplo, los grandes almacenes utilizaban un sistema en el que los días libres para los empleados a jornada completa eran rotados a lo largo de 6 semanas. Usualmente había seis grupos rotando, cada uno con un día libre diferente en la semana. Esta clase de sistema de horas de promedio anual originó muchos problemas. Había dificultades para los empleados para coger sus días libres, debido a presiones de trabajo, particularmente por los días libres acumulados a finales de año, que es la época de más concurrencia en el comercio al por menor.

En 1987, después de un conflicto bastante largo sobre la reducción del tiempo de trabajo, un gran almacén que pertenecía a una de las cuatro principales cadenas de grandes almacenes en Baden-Württemberg, introdujo un nuevo ordenamiento de la semana de trabajo de 38,5 horas, acordado entre el personal, el comité de empresa, los sindicatos y la dirección. El gran almacén tiene unos 380 empleados, el 50% de los cuales trabaja a tiempo parcial. Los ordenamientos del tiempo de trabajo para estos trabajadores a tiempo parcial incluyen una amplia gama de opciones.

Horas de trabajo. Las horas de trabajo (incluyendo descansos) para los trabajadores a jornada completa son de 08:55 h a 18:35 h de lunes a jueves; de 08:30 h a 18:35 h el viernes; de 08:50 h a 14:05 h en los sábados cortos; y de 08:50 h a 18:05 h los sábados largos. Cada semana los trabajadores tienen uno de esos días libres que se describen más abajo. Esto significa que el tiempo de trabajo real y el acordado ascienden a 38,5 horas a la semana.

Pausas para descanso. Son de 1:20 horas en cada uno de los días de lunes a viernes y en el sábado largo, y de 30 minutos en el sábado corto.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. El personal está organizado en 5 grupos de trabajo que trabajan en un sistema rotativo hacia adelante. Cada grupo tiene un día libre diferente cada semana. Sin embargo, el viernes, un día de alta asistencia de clientes, está excluido como día regular libre (ver Tabla 11). Los grupos que trabajan en las semanas en las que las horas de trabajo del sábado son más reducidas, tienen su día libre en un día de la semana de lunes a jueves. Por lo tanto, el tiempo de trabajo resultante, automáticamente es de 38,5 horas (ver Tabla 12). El grupo que tiene que hacer horas de trabajo más largas en sábado (una vez al mes) tiene también un día libre de lunes a jueves, así como 3:10 horas adicionales de tiempo libre el día anterior a su día libre, para totalizar las 38,5 horas de la semana de trabajo (ver Tabla 13).

Tabla 11: Días de descanso rotativos

Enero 1990					
Lunes	1	8	15	22	<input type="checkbox"/> 29
Martes	2	9	16	23	30
Miércoles	3	10	17	24	31
Jueves	4	11	18	25	
Viernes	5	12	19	<input type="checkbox"/> 26	
Sábado	6	13	20	27	
Domingo	7	14	21	28	

Número Negrita = Día de descanso rotativo

En negrita = Días de descanso rotativo en el supuesto de un fin de semana largo (de 14:35 h del viernes 8:55 h del martes)

Tabla 12: Día de descanso rotativo en la semana de trabajo con un sábado corto (Lunes-Jueves)

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8:55 h-18:35 h	8:55 h-18:35 h	Día de descanso rotativo	8:55 h-18:35 h	8:30 h-18:35 h	8:50 h-14:05 h

El tiempo de trabajo semanal (46:50 horas), menos el día de descanso rotativo (8:20 horas) es igual a 38:30 horas.

Tabla 13: Día de descanso rotativo en una semana de trabajo con un sábado largo (Lunes-Jueves)

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8:55 h-18:35 h	8:55 h-18:35 h	8:55 h-15:25 h	Tiempo libre de 3:10 h	Día de descanso rotativo	8:30 h-18:30 h
					8:50 h-18:05 h

El tiempo de trabajo semanal (50:00 h), menos el día de descanso rotativo (8:20 h) es igual a 41:40 horas, menos el tiempo libre (3:10 h) es igual a 38:50 horas.

Los empleados que tienen su día libre en un sábado largo o corto, cada 5 semanas según su calendario rotativo, también tienen un tiempo adicional de compensación de 3:35 horas en la tarde del viernes (ver Tablas 14 y 15). En la semana siguiente, el primer día (lunes) es su día libre rotativo. Por lo tanto, disfrutan de un largo fin de semana desde la tarde del viernes hasta el lunes inclusive.

Tabla 14: Día de descanso rotativo que cae en un sábado corto para una semana de trabajo con un sábado corto

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes		Sábado
8:55 h-18:35 h	8:55 h-18:35 h	8:55 h-18:35 h	8:55 h-18:35 h	8:30 h-14:35 h	Tiempo libre de 3:35 h*	Día de descanso rotativo

* Pausas de descanso reducidas a una interrupción para comer

El tiempo de trabajo semanal (46:50 horas) menos el día de descanso rotativo (4:45 h- sábado corto) es igual a 42:05 horas, menos el tiempo libre (3:35 horas) es igual a 38:30 horas.

Tabla 15: Día de descanso rotativo que cae en un sábado largo en una semana con sábado largo

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes		Sábado
8:55 h-18:35 h	8:55 h-18:35 h	8:55 h-18:35 h	8:55 h-18:35 h	8:30 h-14:35 h	Tiempo libre de 3:35 h*	Día de descanso rotativo

* Pausas de descanso reducidas a una interrupción para comer

El tiempo de trabajo semanal (50:00 horas), menos el día de descanso rotativo (7:55 horas - Sábado largo) es igual a 42:05 horas, menos el tiempo libre (3:35 horas) es igual a 38:30 horas.

Con la posibilidad de ampliar las horas de apertura las tardes del jueves (Enmienda a las Horas de Apertura de Tiendas de 1989), no se cambió este sistema.

Las horas adicionales de apertura (hasta las 20:55 h) se negocian usando horas extras retribuidas de los trabajadores a jornada completa y contratando trabajadores a tiempo parcial.

Trabajo a tiempo parcial. Para sustituir al personal a jornada completa en sus días libres, se emplean trabajadores a tiempo parcial. Hay muchas variaciones en el ordenamiento de las horas de trabajo, hay trabajadores a tiempo parcial que trabajan solamente de uno a cuatro días a jornada completa o de uno a cuatro medios días a la semana. Algunos incluso trabajan menos de los medios días varias veces a la semana. En total, hay de 50 a 60 horarios diferentes en funcionamiento. Sin embargo, los horarios se fijan por contrato y los días libres no rotan como en el caso de los trabajadores a jornada completa.

Resultados. Este nuevo sistema de tiempo de trabajo ha sido el tema de un proyecto de investigación titulado “Ordenamientos del tiempo de trabajo humano en el comercio al por menor y al por mayor”, patrocinado por el Ministerio de Investigación y Tecnología. Las encuestas hechas a los empleados de dirección, jefes de departamento, comité de empresa y sindicato de comercio, indicaron un alto nivel de aceptación del modelo de tiempo de trabajo. La flexibilidad requerida del personal para las tareas del servicio estaba asegurada. Una ventaja para el personal es que tienen un fin de semana extenso una vez cada 5 semanas, mientras que anteriormente sólo tenían un fin de semana ordinario cada 6 semanas.

Este sistema de tiempo de trabajo demostró también que son posibles las organizaciones sencillas cuando se reduce el tiempo de trabajo. Este sistema puede ser de interés para otras empresas al por menor, donde las encuestas han indicado que, en particular, el personal joven cualificado deja el comercio al por menor debido a los ordenamientos del tiempo de trabajo que no son atractivos.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Jörg Wiedemuth, Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, Tersteegerstrasse 30, W-4000 Dusseldorf 30, Alemania.

Hilti GmbH, Kaufering

Tipo. Turnos integrados a tiempo-parcial/jornada completa.

Antecedentes. Hilti es una empresa que fabrica herramientas para la industria de la construcción. La sede central de la empresa está localizada en Suiza; hay varias plantas de producción en Alemania, así como en otros países europeos. Para utilizar mejor la cara maquinaria, y también, para enfrentarse con los cuellos de botella, se consideró necesaria una ampliación del tiempo de funcionamiento en la fábrica de Hilti en Kaufering (Baviera). Además, en varios departamentos de la fábrica de Kaufering, casi todos los empleados eran mujeres, algunas de ellas interesadas en

el trabajo a tiempo parcial. Por lo tanto, se decidió introducir un nuevo sistema de turnos que incluía turnos integrados a tiempo parcial y a jornada completa.

Antes de la introducción del nuevo sistema de turnos, en una sección de la fábrica solamente estaban empleadas mujeres en dos turnos alternativos semanales de lunes a viernes. No había turno de noche. El nuevo sistema de turnos tiene tres finalidades:

- la ampliación de las horas regulares de funcionamiento, añadiendo un turno extra a la semana la mañana del sábado a los turnos regulares de cinco mañanas y cinco tardes de lunes a viernes. Todos los turnos serían de 8 horas de duración (sin contar los descansos no retribuidos), de forma que el tiempo de funcionamiento semanal totalizaría 88 horas;
- encontrar una solución para la puesta en práctica de horas más cortas de trabajo bajo las condiciones mencionadas más abajo;
- proporcionar oportunidades a las mujeres que quisieran trabajar a tiempo parcial.

Horas normales de trabajo. Como consecuencia de los convenios colectivos entre la Verein der Bayerischen Metallindustrie (Federación de Empleadores de Metal de Baviera) y el IG Metal (Sindicato de Trabajadores del Metal) la semana de trabajo normal es de 37 horas desde abril de 1989.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Las Tablas 16 a 18 muestran el nuevo sistema de turnos (planes de turnos y plan correspondiente de asignación de personal) diseñado para realizar todos los tres fines al mismo tiempo. Se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Eliminación del vínculo directo entre el tiempo de funcionamiento y las horas de trabajo para los empleados a jornada completa. Esto se hace alternando semanas de trabajo de 5 y 4 días (es decir, 40 y 32 horas) en turnos de mañana y tarde. La tabla 16 indica que en las semanas 1 y 3 del plan de turnos a jornada completa, cada empleado trabaja solamente 5 días: el miércoles de la semana 1 y el lunes de la semana 3 no son días de trabajo programado. En las semanas 2 y 4 (semanas del último turno), solamente están listados 4 turnos: el viernes de la semana 2 y el miércoles de la semana 4 son días libres.
- Para realizar este nuevo sistema de turnos, los dos grupos existentes de turnos a jornada completa (A y B) fueron divididos cada uno de ellos en dos. Los 4 nuevos grupos de turnos resultantes fueron programados de acuerdo al plan de asignación de personal de turnos de 4 semanas de la Tabla 18. Cada grupo entra en el plan de turnos a intervalos de una semana. El plan es, así, completamente idéntico para los 4 grupos de turnos. A diferencia de algunos nuevos sistemas de turnos, este modelo de turno implica una mezcla mínima de grupos de turnos antiguos. Como muestra el plan de asignación de perso-

nal, A1/A2 y B1/B2 trabajan sin embargo juntos la mayoría del tiempo. La separación solamente ocurre en los días libres asignados.

- Los huecos que resultan del nuevo plan de turno a jornada completa son cubiertas por dos grupos extras de turnos (T1 y T2), empleados sobre una base a tiempo parcial. Como muestra el plan de turno particular (Tabla 17) para estos dos grupos, están asignados a un sistema de turno alternativo semanal con dos turnos a la semana. Cada 15 días hay una semana completa libre (de la tarde del miércoles a la tarde del miércoles de la semana siguiente). Esto da como resultado 16 horas de trabajo programadas a la semana. Los contratos de empleo están, sin embargo, basados en 20 horas de trabajo semanal, creando de ese modo una reserva de tiempo de 4 horas a la semana, o un turno extra de trabajo cada vez la siguiente semana que puede usarse para fines de sustitución en caso de enfermedad, vacaciones y cosas similares. Sin embargo, la razón para contratar estas 4 horas adicionales de trabajo no fue la flexibilidad. En Alemania, la cobertura total de la seguridad social requiere un contrato de empleo de 18 horas de trabajo semanal como mínimo.

Tabla 16: Programa de trabajo por turnos para los grupos a jornada completa Grupo A1/A2 y B1/B2

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Turno de mañana	■ ■ ■ ■		■ ■ ■ ■	
Turno de tarde		■ ■ ■ ■		■ ■ ■ ■

Tabla 17: Programa de trabajo por turnos para los grupos de jornada a tiempo parcial T1 y T2

	Semana 1	Semana 2
	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Turno de mañana	■ ■ ■ ■	
Turno de tarde		■ ■ ■ ■

Tabla 18: Plan de asignación de personal para los grupos por turnos a jornada completa A1/A2 y B1/B2 (Los símbolos de grupo por turno a tiempo parcial T1 y T2 están en negrita)

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do	Lu, Ma, Mi, Ju, Vi, Sa, Do
Primer turno	A1 A1 T1 A1 A1 A1 T1 A2 A2 A2 A2 A2	B1 B1 T2 B1 B1 B1 T2 B2 B2 B2 B2 B2	A2 A2 T1 A2 A2 A2 T1 A1 A1 A1 A1 A1	B2 B2 T2 B2 B2 B2 T2 B1 B1 B1 B1 B1
Último turno	B2 B2 B2 B2 T2 B1 B1 T2 B1 B1	A1 A1 A1 A1 T1 A2 A2 T1 A2 A2	B1 B1 B1 B1 T2 A2 A2 T2 B2 B2	A2 A2 A2 A2 T1 A1 A1 T1 A1 A1

Resultados. Al introducir el nuevo sistema de turno, pudieron lograrse los fines mencionados más arriba. Además:

- El porcentaje de trabajo del turno de tarde para los empleados a jornada completa ha sido reducido del 50 al 44% aproximadamente.
- A pesar del trabajo regular en sábado para los empleados a jornada completa, no son necesarias las semanas de trabajo de 6 días.
- Se ofrece a las mujeres interesadas en el trabajo a tiempo parcial una opción razonable sin tener que cambiar de puesto de trabajo. En particular, cada turno a tiempo parcial es seguido como mínimo por un día libre, que permite una mejor armonización del trabajo y las responsabilidades familiares.
- No hay separación de los miembros de turnos a tiempo parcial y a jornada completa, como a veces puede observarse en los sistemas de turno con turnos de fin de semana separados. Consecuentemente, el aislamiento social, así como los problemas de calidad, que se originan de dichas dicotomías, pueden evitarse. Como muestra el plan de asignación de personal, cada uno de los grupos de turno a tiempo parcial (T1 y T2) siempre trabajan juntos con un (siempre el mismo) grupo de turno a jornada completa.

Esta clase de sistema de turno permite mejores compromisos entre los intereses y necesidades de trabajo, a menudo divergentes, y la familia, combinando sistemáticamente elementos a tiempo parcial y a jornada completa. Al mismo tiempo, esto muestra que “los sistemas integrados de tiempo de trabajo” de este tipo pueden proporcionar soluciones adecuadas a los cuellos de botella del tiempo de funcionamiento.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Michael Weidinger of Dr. Hoff, Weidinger und Partner, Lückhoffstrasse 22, W-1000 Berlin 38, Alemania.

IBM, Böblingen- Hulb

Tipo. Ordenamiento de cinco turnos con períodos de turno extremadamente cortos.

Antecedentes. En la fábrica de IBM Böblingen-Hulb (cerca de Stuttgart), el único chip de un millón de Bytes se produce utilizando trabajo de turno continuo desde mayo de 1988. La introducción del sistema de turno continuo se basó en una licencia de exención polémica emitida por las autoridades de inspección regionales. La principal razón para la polémica era las distintas interpretaciones de la ley alemana relativa a la prohibición del trabajo en sábado, y las posibles excepciones a esta prohibición.

Horas normales de trabajo. Como resultado de convenios colectivos entre la Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg (Federación de Empleadores del Metal de Baden-Württemberg) y el IG Metall (Sindicato de Trabajadores del Metal), los empleados de la fábrica de IBM en Böblingen-Hulb tienen una semana de trabajo de 37 horas desde el 1 de abril de 1989.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Uno de los resultados del difícil proceso de puesta en práctica del sistema de turno continuo, puede verse en la clase de plan de turno que se eligió y que aún se usa: se basa, en gran medida, en recomendaciones derivadas de la investigación en la ergonomía relativa a la duración y diseño de los ciclos de turno. La Tabla 19 muestra los planes de turno y asignación de personal para los trabajadores a turno en la fábrica de Böblingen-Hulb.

En Alemania, las fábricas de funcionamiento continuo todavía funcionan usualmente con 4 equipos; si no hay tiempos de solape retribuidos entre los turnos, esto da como resultado un promedio de tiempo de trabajo semanal programado de 7 (días) por 24 (horas) igual a $168/4 = 42$ horas. La diferencia entre esta duración del tiempo de trabajo y el tiempo de trabajo contractual, es continuamente creciente, y algunas empresas han introducido ya un sistema de 5 equipos. Un sistema de 5 equipos, bajo las mismas hipótesis que antes, conduce a $168/5 = 33,6$ horas promedio de tiempo de trabajo semanal programado. IBM ha contratado con un beneficio de tiempo de trabajo adicional de 1,5 horas a la semana (de las 37 horas corrientes a 35,5) y al mismo tiempo ha integrado un turno adicional (denominado "X") en el plan de turno de 5 semanas (ver Tablas 19 y 20).

Las principales características del plan de turno son las siguientes:

- No hay más de dos turnos de noche programados de una forma seguida. Esto ayuda a reducir los problemas de salud. Según las investigaciones, el cuerpo humano no puede adaptarse al trabajo nocturno dentro de fases de cinco a siete turnos de noche consecutivos; más bien, el déficit de sueño se acumula. Consecuentemente, se recomienda minimizar este déficit reduciendo el número de turnos de noche consecutivos hasta donde sea posible.

- El plan de turnos rota extremadamente deprisa, hasta un punto que hubiera sido casi impensable hace unos pocos años.
- En ningún momento hay más de 6 turnos seguidos programados durante una semana de calendario. Esto implica frecuente alternancia de las fases de trabajo y ocio, y al mismo tiempo ayuda a prevenir las tensiones extremas de trabajo.
- El plan de turnos rota hacia adelante, lo que es preferible a un sistema de rotación hacia atrás (con el cambio de turnos desde la noche hasta la tarde a turnos de mañana), debido a que el cuerpo humano se adapta mejor al día ampliado que al acortado.
- Los turnos de mañana y tarde se dividen también en 2 cortos bloques de no más de dos turnos (sin embargo con una excepción: desde la semana 5 a la semana 1, están programados 3 turnos de mañana seguidos). De esto se deriva la recomendación de no programar semanas de turno de tarde completa, para evitar problemas sociales y familiares originados por la falta de tiempo libre al anochecer durante un período largo.

También se incluye, sin embargo, una peculiaridad desventajosa en el plan de turno: el turno de la mañana del sábado es seguido por un día libre en vez de por el turno siguiente del sábado (que ha sido pospuesto una semana). La razón para esto se encuentra en una estipulación del código industrial alemán, según la cual, en los casos de trabajo regular en sábado, no deben programarse en los turnos de trabajo para todo empleado, o bien un lapso de 36 horas cada tercer sábado, o bien el tiempo desde las 6:00 h a las 18:00 h de cualquier otro sábado.

Tabla 19: Plan de asignación de personal para el funcionamiento de cinco turnos (Empleados/ Grupos A a E)

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do
M	A A E E D C B D	B B A A E D C E	C C B B A E D A	D D C C B A E B	E E D D C B A C
T	B B A A E D D	C C B B A E E	D D C C B A A	E E D D C B B	A A E E D C C
N	C C B B A E E	D D C C B A A	E E D D C B B	A A E E D C C	B B A A E D D

M = turno de mañana; T = turno de tarde; N = turno de noche

Tabla 20: Programa de trabajo individual para el funcionamiento de cinco turnos (Empleado/Grupo A anterior)

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do	Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do
M	■	■	X ■	■	■
T	■	■	■		■
N	■	■		■	■

■ = turno de trabajo programado

M = turno de mañana; A = turno de tarde; N = turno de noche

X = turno adicional (puede trasladarse dentro del ciclo de cinco semanas)

Conclusión. Medido con los criterios obtenidos de la investigación en la ergonomía, el plan de turno de 5 equipos de la fábrica IBM Böblingen-Hulb, puede ser considerado como uno de los más avanzados sistemas de turno para funcionamiento continuo que están actualmente “en el mercado”. La experiencia con sistemas de turnos que rotan rápidamente dentro de una producción continua o semicontinua, ha demostrado en varios casos que, después del tiempo necesario para acostumbrarse a los nuevos planes, los mismos trabajadores a turno prefieren estos planes a los “tradicionales” (que usualmente constan de bloques ininterrumpidos semanales de turnos de mañana, tarde y noche).

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Michael Weidinger of Dr. Hoff, Weidinger und Partner, Lückhoffstrasse 22, W-1000 Berlin 38, Alemania.

Opel, Bochum

Tipo. Combinación de dos turnos y turno de noche.

Antecedentes. El continuo “boom” del automóvil y la gran inversión de capital en la producción del automóvil, han hecho que las horas de funcionamiento de la maquinaria sean del mayor interés. El Opel Kadett fabricado en la planta de Bochum tiene una gran demanda. Otras fábricas europeas de montaje de este modelo de coche están localizadas en el Reino Unido, España, Bélgica, Portugal y Hungría.

Hay 19.000 empleados en la fábrica de Bochum, siendo 17.000 los trabajadores manuales. Entre estos últimos, casi 8.000 trabajan en la planta de montaje y carrocería, 1.400 en el taller de prensa, y el resto en la producción de motores y otros componentes y en otros departamentos.

Como se necesitaban 42 turnos en horas extras los sábados en Bochum, en 1989, la dirección estudió la introducción de un programa de 3 turnos para aumentar las horas de funcionamiento. Después de un largo período de negociaciones, la dirección y el comité de la fábrica acordaron un programa de 3 turnos que comenzaría el 1 de abril de 1990. Este ordenamiento del tiempo de trabajo combina un programa de 2 turnos para el trabajo de día y un turno permanente de noche. La fábrica de Opel en Bochum ha sido la primera factoría de fabricación de coches alemanes que ha adoptado dicho ordenamiento.

Horas de trabajo. Actualmente, el número de horas de trabajo acordadas en la industria del metal alemana es de 37 a la semana (hasta 1993). En la fábrica de Opel en Bochum esto se realiza trabajando 7,5 horas al día, y además se dan tres días libres extras al año.

Pausas para descanso. Hay cortos descansos retribuidos que totalizan 26 minutos por turno, más 5 minutos en el cambio de turno; la presencia por turno es de 8 horas, a causa del descanso para comida retribuido de 30 minutos.

Permiso anual. El permiso anual es de 30 días, más los días de fiesta oficiales. Se conceden 7 días adicionales libres al año a los empleados que trabajan en el turno de noche permanente.

Horas extraordinarias. Desde que se inició el trabajo nocturno permanente, no ha habido más turnos en horas extras en la fábrica de montaje y carrocerías, y se ha reducido la cantidad total de horas extras en la fábrica. Sin embargo, hay un convenio que acaba de concluirse para las horas extras en 8 sábados compensadas por 2 días libres entre Navidad y Nochevieja y el nuevo día de fiesta nacional del 3 de octubre.

Trabajo nocturno. De los casi 8.000 trabajadores de montaje y carrocería, 1.350 trabajan de noche. También trabajan por la noche 400 trabajadores de los 1.400 del taller de prensa, así como 300 de la fábrica de motores cercana. También trabajan de noche 100 empleados asalariados en varios departamentos.

Se ha concluido un convenio especial para el taller de prensas, donde se instalaron prensas automáticas de chapas de carrocería en la última mitad de 1990. Con esta modernización, habrá dos turnos adicionales: uno en la mañana del sábado y el otro durante una de las noches del sábado al lunes (es decir, las horas de funcionamiento semanales son -según el acuerdo a nivel de planta- desde las 22:00 h del domingo hasta las 14:00 h del sábado). La dirección considera este convenio como una condición para hacer la inversión. El taller de prensas hace suministros a varias fábricas de coches de la General Motors Europea, además de a Bochum.

Remuneración y compensación. Se han acordado varios pagos adicionales a nivel de fábrica, que superan las remuneraciones adicionales por trabajo nocturno acordados nacionalmente. Las remuneraciones adicionales por horarios y de turno más el pago del descanso para comida de 30 minutos, incrementan los salarios mensuales hasta en un 25%. Como las remuneraciones adicionales por trabajo nocturno están exentos de impuestos en Alemania, los trabajadores de turno de noche en la fábrica de Opel en Bochum ganan un salario neto adicional de casi 800 marcos alemanes al mes. Para compensar la carga del trabajo nocturno, se les conceden también 7 días libres extras retribuidos al año (es decir, 10 días en total).

Aceptación. Los representantes de la dirección informan que se eligió el turno de noche permanente basándose en el consejo del especialista de higiene en el trabajo que indicó que este modelo es preferible al programa ordinario de tres turnos. No se tuvieron en cuenta otros sistemas de turno.

El trabajo por la noche es voluntario, a petición de los trabajadores individuales, que deben comprometerse durante 6 meses como mínimo.

Se ha informado que muchos trabajadores están interesados en el turno de noche. Los representantes de la dirección dicen que no hay problemas en contratar suficientes trabajadores para el turno de noche. La dirección dice que la retribución más alta, los días adicionales libres, y el hecho de poder organizar su trabajo por sí mismos durante la noche se juzga favorablemente por los trabajadores. Son principalmente los trabajadores de una treintena de años, los que están interesados en cambiarse al turno de noche, y los que están capacitados para hacerlo.

Solamente se emplean en el turno de noche trabajadores especializados, porque son necesarias unas cualificaciones más altas. No se puede emplear a mujeres durante la noche, ya que esto está prohibido por ley. (En total, las mujeres no superan el 5,6% de los trabajadores de la fábrica de Opel en Bochum).

Efectos sobre el empleo. En los primeros 6 meses de 1990, el número de trabajadores en Bochum aumentó en 1.200 personas. El número de empleados, en conjunto, alcanzó un total de 19.000 personas para mediados del año, superando el nivel de los años medios de 1980 por primera vez (la media total en 1987 era de 17.900; en 1986 de 17.600; en 1987 de 17.400; en 1988 de 17.300, y en 1989 de 17.800).

El aumento en 1990 se ha producido en gran parte por el tercer turno. El convenio a nivel de fábrica obligó a la dirección a contratar a 680 personas como mínimo para el turno de noche. Además, según el convenio a nivel de planta, se abolieron todos los límites para los trabajos existentes y fueron empleadas todas las personas que terminaron el aprendizaje.

El 60% de todas las personas contratadas en Bochum desde 1988, habían estado desempleadas antes. El 40% había estado empleado en otros sitios y eran principalmente trabajadores con especialidades específicas.

Alrededor de la tercera parte de los trabajadores del turno de noche estaban empleados recientemente, dos tercios se cambiaron desde otros departamentos de la fábrica.

El aumento en el empleo fue la razón decisiva para que el comité de fábrica accediera al turno de noche, a pesar de algunas objeciones fundamentales. Aunque el 40% de los trabajadores recientemente empleados tenían otros trabajos antes, se estima, sin embargo, que habrá un efecto global sobre el mercado de trabajo regional. Se considera que el turno de noche es importante por el papel a largo plazo de la fábrica de Bochum dentro de la amplia estrategia europea de GM.

La fábrica de Bochum, por lo que se refiere a costes unitarios, compite con las otras dos fábricas que producen coches Cadet en Zaragoza (España), y Amberes (Bélgica), que son controladas por la dirección europea de GM en Zurich, Suiza. Se decidirán grandes proyectos de inversión dentro de este marco. La dirección local señaló que el uso más efectivo del equipo moderno y la reducción de los costes unitarios como resultado del turno de noche, fueron cruciales para el futuro de las fábricas de Bochum. Este punto de vista fue finalmente aceptado por la mayoría de los trabajadores, el comité de fábrica y la sección sindical.

Efectos sobre la capacidad productiva. Actualmente se fabrican 525 coches durante cada uno de los dos turnos de día, y 250 durante el turno de noche. Esto se corresponde aproximadamente con el volumen pretendido originalmente. Como se indica en el convenio a nivel de planta, se espera una producción adicional de 22.000 coches al año. Como la producción en 1989 era de 266.000 coches, esto equivale a un aumento del 8%.

La tasa de producción no es más alta porque la mayor parte de las horas extras del sábado han sido suprimidas con la introducción del turno de noche. También, la producción durante los dos turnos de día está ligeramente por debajo del nivel de ésta antes del reordenamiento (el máximo entonces era de 600 coches por turno). No obstante, la dirección cree que el aumento de la producción total hace que sea razonable aumentar el personal.

Condicionantes. El condicionante más grave para el uso más alto posible del equipo, informa la dirección y los representantes del comité de fábrica, es la necesidad de mantenimiento.

El antiguo sistema de turnos hacía posible mantener la maquinaria por la noche. El taller de pintura, en primer lugar, necesita limpieza frecuente y renovación de los filtros. Ahora, la reparación y parte del trabajo de mantenimiento han sido trasladados al sábado (estando suprimidas las horas extraordinarias), y el mantenimiento de la línea así como el mantenimiento periódico del taller de pintura están integrados en el proceso de producción durante el turno de noche. Las líneas funcionan a mitad de la velocidad de los turnos de día. En el caso de que el primer turno en

sábado no sea suficiente para resolver los problemas de mantenimiento, y ya que el segundo turno en sábado es tan impopular, puede ser necesario trabajar el domingo. Esto es legal desde el punto de vista del denominado trabajo de emergencia.

Fuente. Información proporcionada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Stefan Lehdorff, Subbelrather Strasse 310, W-5000 Cologne 30, Alemania. Esta información se basa en los convenios a nivel de planta sobre programas de tiempo de trabajo y entrevistas con la sección de personal, la sección de ingeniería industrial y los representantes del comité de fábrica.

ITALIA

Pirelli, Settimo Torinese

Tipo. Turno de noche.

Antecedentes. Esta empresa produce neumáticos para coches de pasajeros y vehículos comerciales. Tiene fábricas a lo largo de Europa. En Italia emplea más de 5.000 trabajadores en sus fábricas: dos en la región del Piamonte, incluyendo Settimo Torinese, con 2.300 empleados; dos en Milán, con unos 700 empleados (Bollate, 280 empleados, Bicocca con 400 empleados temporalmente desocupados); una en Tívoli, con 1.200 empleados; y una en Villafranca, Sicilia, con 1.000 empleados.

Al principio de los años 1980, la empresa, para ser competitiva, tuvo que elegir entre reducir sus operaciones en Italia, lo que hubiera dado lugar al despido de unos 300 trabajadores, o hacer uso más intensivo de su equipo productivo en sus fábricas italianas. Había también necesidad de renovar las fábricas en el sur de Italia, y resolver el problema de los trabajadores desocupados en la fábrica de Bicocca.

Procedimiento. Enfrentados al riesgo de despido, los trabajadores de la fábrica de Settimo Torinese, accedieron a discutir los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo a cambio de una semana de trabajo más corta. En 1984, se firmó un convenio por la empresa (el Grupo Pirelli), el comité de empresa de la fábrica de Settimo Torinese [Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL - Confederación General Italiana de Trabajo), Confederazione Italiana dei Sindacati Lavoratori (CISL - Confederación Italiana de Sindicatos de Trabajadores), Unione Italiana del Lavoro (UIL - Sindicato Italiano de Trabajadores)], el sindicato regional y provincial del sector [Federazione Unitaria Lavoratori Chimica (FULC - Federación Local de Trabajadores Químicos)], la dirección de Pirelli y la asociación local de empleadores. El mismo convenio se firmó en otras fábricas Pirelli de Italia. Estipula el uso intensivo del equipo productivo durante 6 días a la semana, incluyendo las noches. En la

fábrica de Settimo Torinese, se acordó que la fábrica funcionaría a capacidad productiva total de 15 a 18 semanas al año, comenzando en abril de 1984. El convenio no se ha modificado desde entonces y aún está en vigor. El convenio también tuvo el efecto de retener a trabajadores que estaban amenazados de despido.

Cobertura. El nuevo programa de trabajo en la fábrica de Settimo Torinese incluye alrededor del 80% de los empleados (unos 1.100 trabajadores). Están divididos en 4 grupos de unos 350 trabajadores cada uno. Los trabajadores asignados al control de calidad y al mantenimiento durante los turnos están también sujetos al nuevo programa de trabajo.

Alrededor del 10% de los trabajadores incluidos en el trabajo a turno son mujeres. Para hacer el trabajo de noche, el convenio incluía la disposición legal requerida, que exime a las mujeres de la prohibición sobre el trabajo de noche que hacen las mujeres, contenida en el Artículo 5 de la Ley No. 903 respecto a la igualdad de tratamiento entre los hombres y las mujeres en cuestiones de empleo, de 9 de diciembre de 1977 (Gazzetta Ufficiale, No. 343, 17 diciembre de 1977, página 9401) [*Legislative Series 1977- It.1*].

Horas de trabajo. El convenio colectivo nacional, para las industrias de goma y plástico, estipula una semana de trabajo de 40 horas en 5 días. Como esto incluye un descanso para comida de 30 minutos cada día, las horas realmente trabajadas a la semana son 37,5.

El convenio colectivo nacional estipula 52 horas de reducción anual en el tiempo de trabajo para los trabajadores de día. Los trabajadores de turno en los 3 turnos de 5 días a la semana tienen derecho a una reducción anual de 56 horas, y los que hacen 3 turnos a lo largo de 6 días a la semana, tienen una reducción de 60 horas en el tiempo de trabajo anual.

Programa de trabajo. El convenio de la empresa especifica los ordenamientos de turno siguientes:

- turno de mañana de lunes a sábado de 06:00 h a 14:00 h;
- turno de tarde de lunes a sábados de 14:00 h a 22:00 h;
- turno de noche durante 3 días consecutivos entre lunes y sábados de 22:00 h a 06:00 h.

Los trabajadores alternan semanalmente una semana de 48 horas en turnos de mañana o tarde y una semana de 24 horas en turnos de noche (3 noches). De este modo, en un período de 4 semanas trabajan una semana de 48 horas en turno de mañana, una semana de 24 horas en turno de noche, una semana de 48 horas en turno de tarde y otra semana de 24 horas en turno de noche. El tiempo medio de trabajo semanal es, consecuentemente, de 36 horas (ver Tabla 21 para un horario mensual de 6 días, sistema de 3 turnos).

Tabla 21: Sistema de 3 turnos y 6 días a lo largo de un mes en la fábrica de Settimo Torinese de Pirelli

Equipos	L 1	M 2	Mi 3	J 4	V 5	S 6	D 7	L 8	M 9	Mi 10	J 11	V 12	S 13	D 14	L 15
A	2	2	2	2	2	2		3	3	3					1
B	3	3	3					1	1	1	1	1	1		
C	1	1	1	1	1	1					3	3	3		2
D				3	3	3		2	2	2	2	2	2		3

Equipos	M 16	Mi 17	J 18	V 19	S 20	D 21	L 22	M 23	Mi 24	J 25	V 26	S 27	D 28	L 29	M 30	Mi 31
A	1	1	1	1	1					3	3	3		2	2	2
B			3	3	3		2	2	2	2	2	2		3	3	3
C	2	2	2	2	2		3	3	3					1	1	1
D	3	3					1	1	1	1	1	1				

Sobre una base anual hay 22 semanas de 48 horas con turnos de tarde y noche; 22 semanas de 24 horas con turno de noche; 3 semanas de 48 horas (divididas entre los 3 turnos). Esto da un total de 1.728 horas, o 26 días, y refleja una reducción de 60 horas u 8 días, en el tiempo de trabajo acordado de 224 días al año. Este calendario supone trabajar en los siguientes días de fiesta oficiales: 15 de agosto, día del santo patrón, 1 de noviembre y 8 de diciembre.

En el período de invierno de 1985-86, cada equipo trabajó un domingo en turno de noche. En 1990, cada equipo trabajó una vez al mes en turno de noche el sábado, pero nunca en la noche del domingo.

Permiso anual. Como mínimo, 3 semanas consecutivas de permiso anual tienen que tomarse en julio o agosto. La cuarta semana depende de un acuerdo interno del sindicato: en el pasado, esta semana tenía que unirse a las otras tres semanas en el período de julio-agosto, pero en 1990 se trasladó al período de Navidad.

La producción se suspende durante las 3 semanas hasta el 15 de agosto. Sin embargo, los equipos de mantenimiento continúan trabajando durante este período. Las fábricas se cierran también (excepto para necesidades específicas de producción) el 25 y 26 de diciembre, el sábado y lunes santos, el 25 de abril y el 1 de mayo.

Remuneración. Los trabajadores implicados en el programa de 6 días, reciben una remuneración adicional por trabajar en sábados, de 25.000 liras por cada sábado trabajado.

No se pagan remuneraciones adicionales por trabajar durante los antiguos días de fiesta oficiales suprimidos, o durante los domingos de calendario, ya que se consideran días de compensación de los días no trabajados.

Resultados. Desde el punto de vista de la empresa, este sistema permite un buen uso del equipo productivo.

Inicialmente, se encontró cierta resistencia hacia el trabajo en sábado. Pero la alternativa -el despido de los trabajadores si no se aceptaba por los sindicatos la propuesta del uso intensivo del equipo productivo- fue considerablemente menos atractiva.

Gradualmente los trabajadores han comenzado a valorar la oportunidad de 4 días de descanso consecutivos cada tres semanas. Esta oportunidad ha reducido los inconvenientes del turno de noche y ha permitido un mejor gobierno de la casa.

Desde este punto de vista, el trabajo nocturno y el trabajo en sábado han sido aceptados también por las mujeres implicadas en este horario de trabajo.

Según los sindicatos, el número de horas extraordinarias es ahora muy bajo.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Giorgio Miani, Analisi Ricerche Piani Economici Sociali (ARPES), Viale Mazzini 5, 00195 Roma, Italia. Esta información se basa en lo siguiente: (1) convenio de 30 de marzo de 1984 entre Pirelli Spa, el Unioni Industriale en Turin, gremios de artesanos (FULC), comités de empresa, y en las subsecuentes puestas al día; y (2) entrevistas con FULC, la secretaría nacional; el Sr. Furfaro y el Sr. Carlini de Fulc Piemonte; y el Dr. L. Tricomi, Unione Industriale en Turín.

Tessitura di Paesano

Tipo. 3+2 (tres días de trabajo más dos días libres): sistema de tres turnos rotativos para una producción continua.

Antecedentes. Esta fábrica textil en Paesana (Cuneo) produce terciopelo, pantalones vaqueros y tela de fieltro para empresas del vestido (Benetton, Facit, etc.), y,

a intervalos regulares, para los creadores de alta costura. Forma parte del grupo Legler, el mayor grupo italiano de empresas textiles.

A mediados de los años 80, la dirección presentó al sindicato un programa de reorganización, acompañado de un gran plan de inversión. Además de la introducción de telares más modernos, proponía el rejuvenecimiento del personal, la mayor parte del cual estaba próximo a la edad de jubilación. La nueva maquinaria tenía que compensar la reducción de personal, manteniendo la misma capacidad productiva.

La sustitución de la maquinaria vieja, así como un proceso de producción continua, eran indispensables para competir internacionalmente.

Procedimiento. En noviembre de 1985 se firmó un convenio que introducía nuevos horarios de trabajo. El convenio se discutió en numerosas reuniones del personal. El comité de empresa y los sindicatos artesanos y de comercio (CGIL, CISL, UIL y el Sindicato Provincial del Sector Textil) finalmente eligieron cambiar los inconvenientes del nuevo horario de trabajo por mayor tiempo de ocio y salarios más altos.

Esta propuesta se acordó por los trabajadores y los sindicatos, teniendo en cuenta las implicaciones para las mujeres que hacían trabajo nocturno y que trabajaban en sábados y días de fiestas, una situación en la que ellas, especialmente en el área rural, tienen la principal responsabilidad del gobierno de la casa.

El convenio también estipuló una reducción no traumática del personal mediante la introducción de un programa de jubilación anticipada a lo largo de 5 años.

Durante este tiempo, unos 30 empleados cogieron la jubilación anticipada, y alrededor de 25 personas jóvenes fueron contratadas inicialmente con contratos de formación profesional, que se transformaron más tarde en contratos sin limitación de tiempo. En 1985, la fábrica tenía 110 empleados, y para 1990 había 90. Las mujeres suponen un 50% de la fuerza de trabajo.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. El convenio estipulaba la puesta en práctica, sobre una base a prueba, de un nuevo horario de horas de trabajo durante las 24 horas del día (3+2: trabajar tres días y dos días libres). Durante 1987, el primer grupo de 11 trabajadores fueron asignados a los 18 nuevos telares Varnatex adquiridos para la primera fase del programa de inversión. A finales de 1987, se evaluó el acuerdo y dió como resultado la determinación de extender progresivamente las operaciones durante las 24 horas del día a toda la fábrica. Se definieron también los procedimientos de jubilación anticipada y de las nuevas contrataciones.

El nuevo horario implica a 55 trabajadores, divididos en 11 equipos de 5 personas.

Por cada equipo en cualquier día de la semana, 3 trabajadores cubren los 3 turnos y dos están libres de servicio.

Horas de trabajo. Las horas contractuales de trabajo de una semana de 5 días son 40, con una reducción anual de 5 días para los trabajadores de turno.

De hecho, cada trabajador trabaja 31:30 horas a la semana y recibe una retribución de 33:40 horas, que incluye el descanso para comida de 30 minutos. Los días totales trabajados al año son 193, con una media de 4,2 días de trabajo a la semana.

Programa de trabajo. El programa de trabajo se llama 3+2, y garantiza un funcionamiento continuo de la fábrica durante 365 días al año.

El personal trabaja en ciclos de 3 días (turnos de 8 horas) seguidos de dos días de descanso, cubriendo todos los días de la semana. Los turnos de mañana, noche y tarde se alternan en este orden. La Tabla 22 aclara el horario con 3 días de turno de mañana y dos días libres, después tres turnos de noche y dos días libres, seguidos por 3 días de turno de tarde y dos días libre. La Tabla 23 indica el ciclo para 5 equipos a lo largo de un período de un mes. El sistema 3+2 da como resultado que los trabajadores están en turno de noche 6 días al mes, y que trabajan 26 ó 27 domingos al año.

Tabla 22: Sistema de turno 3+2 en Tessitura di Paesano

Turno de mañana	Lunes a miércoles	6:00 h a 14:00 h
Días de descanso	Jueves y viernes	
Turno de noche	Sábado a lunes	22:00 h a 6:00 h
Días de descanso	Martes y miércoles	
Turno de tarde	Jueves a sábado	14:00 h a 22:00 h
Días de descanso	Domingo y lunes	
Turno de mañana	Martes a jueves	6:00 h a 14:00 h
Días de descanso	Domingo y lunes	
Turno de noche	Domingo a martes	22:00 h a 6:00 h
Días de descanso	Miércoles y jueves	
Turno de tarde	Viernes a domingo	14:00 h a 22:00 h
Días de descanso	Lunes y martes	

Tabla 23: Programa de trabajo 3+2 de 5 equipos en Tessitura di Paesano

Turnos	L 1	M 2	Mi 3	J 4	V 5	S 6	D 7	L 8	M 9	Mi 10	J 11	V 12	S 13	D 14	L 15
06:00 h- 14:00 h	A	A	D	D	D	E	E	E	C	C	C	B	B	B	A
14:00 h- 22:00 h	E	E	E	C	C	C	B	B	B	A	A	A	D	D	D
22:00 h- 06:00 h	C	B	B	B	A	A	A	D	D	D	E	E	E	C	C

Turnos	M 16	Mi 17	J 18	V 19	S 20	D 21	L 22	M 23	Mi 24	J 25	V 26	S 27	D 28	L 29	M 30	Mi 31
06:00 h- 14:00 h	A	A	D	D	D	E	E	E	C	C	C	B	B	B	A	A
14:00 h- 22:00 h	E	E	E	C	C	C	B	B	B	A	A	A	D	D	D	E
22:00 h- 06:00 h	C	B	B	B	A	A	A	D	D	D	E	E	E	C	C	C

La empresa y los trabajadores desarrollaron un sistema de trabajadores de reserva para cubrir los descansos por necesidades personales y los descansos para comida de 30 minutos. Por cada turno hay dos trabajadores de reserva que se ocupan de la producción cuando es necesario (sustitución durante los descansos, ausencias, accidentes, permiso, etc.).

Días de fiesta oficiales. Cada trabajador tiene 9 días de fiestas oficiales, que pueden tomarse cuando se quiera, con tal que las demandas de producción lo permitan. Durante los períodos de alto o bajo nivel de producción, la empresa, junto con el comité de empresa, pueden fijar dos o tres de estos días. Los trabajadores usan los días restantes, principalmente, para tomar sábados y domingos libres.

Permiso anual. La fábrica cierra durante 30 días al año: 21 días consecutivos en agosto, y 9 días durante otros períodos. El calendario anual de cierres (Semana Santa, Navidad, Año Nuevo) se fija cada año, y depende de las demandas del mercado y de la producción.

Organización del turno. La organización del turno y del calendario anual se acuerdan con la colaboración del comité de empresa, de acuerdo con las diferentes necesidades de los trabajadores, que varían desde el caso en que una mujer y su marido están empleados (a veces pedirán estar en el mismo turno, y a veces en turnos diferentes), al caso de mujeres que no pueden hacer turnos de noche ya que viven fuera de la ciudad y no tienen coches.

Remuneración. El “valor” de tres días de fiesta de 6:40 horas, y dos días de fiesta de 8 horas, compensa la reducción de las horas de trabajo.

El convenio colectivo nacional estipula remuneraciones adicionales del 30% para los turnos de días en sábado y días de fiesta oficiales. Legler no considera los sábados como días de fiesta debido al programa 3+2. Sin embargo, para proporcionar incentivos, la dirección y el comité de empresa acordaron pagar una remuneración adicional del 15% para los turnos de día en sábados y en días de fiesta oficiales.

Para los turnos de noche, hay una remuneración adicional del 33%, que es la misma que la establecida por el convenio colectivo nacional. La remuneración adicional por turno de noche para los domingos es del 40%.

Horas extraordinarias. Contractualmente, las horas de trabajo que superen las 33:40, se consideran y se pagan como horas extraordinarias. La dirección y el comité de empresa acordaron que, en los años bisiestos, habría 4 horas adicionales de tiempo libre.

Resultados. Estos acuerdos han sido aceptados gradualmente por los trabajadores, a pesar del inconveniente de trabajar en domingos y días de fiesta oficiales.

La ampliación del convenio a la mayoría de los trabajadores de producción, ha evitado la diferenciación entre los trabajadores en un puesto de confianza (es decir, que trabajan 5 días durante 8 horas), y los que están en un puesto más deficiente (es decir, los trabajadores recientemente empleados, que, como en otras empresas del sector, tenían que trabajar solamente los sábados y domingos).

En Tessitura di Paesana, los equipos, por sí mismos, pueden hacer cambios en sus horarios. Los sábados y domingos, los jefes de equipo no trabajan usualmente, y el equipo por sí mismo determina la organización del trabajo.

Hasta 1987 el turno de noche era voluntario, y durante muchos años, sólo unos pocos hombres trabajaban en los turnos de noche. Sin embargo, no fue posible ampliar el ciclo continuo a toda la empresa sin aplicar el nuevo horario a las mujeres también.

En la primera evaluación del convenio de 1985 realizada en 1987, se decidió ampliar el programa de trabajo 3+2 a las mujeres, a pesar del Artículo 5 de la Ley No. 903 respecto a la igualdad de trato entre hombres y mujeres en cuestiones de empleo, de 9 de diciembre de 1977 (Gazzetta Ufficiale, No. 343, 17 de diciembre

de 1977, página 9041) [Legislative Series 1977-It.1]. Esta resolución ocasionó algunos problemas, especialmente para la vida familiar. Por lo general, se resolvieron con la ayuda del director de la fábrica y los sindicatos.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Giorgio Miani, Analisi Ricerche Piani Economici Sociali (ARPES), Viali Mazzini 55, 00195 Roma, Italia. Esta información se basa en lo siguiente: (1) convenio colectivo de 18 de noviembre de 1985 entre la dirección de la empresa, el comité de empresa y el sindicato de artesanía (FULTA), y las subsiguientes puestas al día; (2) entrevistas con la Sra. Donata Canta, ex-secretaria de FILTEA; el Sr. Ferdinando Tanfar del comité de empresa; y el Dr. Mauro Zangola del Ufficio Studi de la Unione Industriale, Turín.

JAPÓN

Tenmaya

Tipo. Programa de promedio de horas de tres meses.

Antecedentes. Tenmaya es una empresa que tiene 5 grandes almacenes y sus oficinas centrales en Okayama y otras ciudades en el oeste de Japón. En abril de 1988, la empresa introdujo un programa de promedio de horas, a lo largo de 3 meses, como consecuencia de los cambios en la Ley de Normas de Trabajo [Ley No. 47 de 7 de abril de 1947, modificada por la Ley 99 de 1987, de 27 de septiembre de 1987 (*Kampoo*, 1987). *Legislative Series* 1947-Jap.3; 1987-Jap.1] que fomenta los programas de horas de trabajo flexible.

Tres factores que influyeron en esta innovación en las horas de trabajo fueron: la ampliación de las horas de funcionamiento de los almacenes al por menor, la reclamación del sindicato de que se redujeran las horas de trabajo anual, y la revisión de la Ley de Normas de Trabajo.

Consulta. Hasta que se introdujo este programa, el sindicato y la empresa habían mantenido muchas negociaciones sobre la cuestión del tema de trabajo. Se acordó crear un comité para estudiar un nuevo sistema de administración del tiempo de trabajo, que satisficiera las exigencias y necesidades de ambas partes. Después de mucha discusión, el comité decidió introducir un programa de promedio de horas de acuerdo con la nueva ley y firmó un convenio colectivo que estipulaba el contenido del programa.

Participación. Están incluidos todos los trabajadores a jornada completa, incluso los empleados con contratos de un año con salarios mensuales. Las mujeres embarazadas, bajo petición, son exoneradas del programa, y los trabajadores con responsabilidad de cuidar a niños o personas mayores, pueden también solicitar

exenciones similares, aunque sus solicitudes son verificadas minuciosamente por la empresa. Un 75% del número total de empleados participa en este programa.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. La Ley de Normas de Trabajo exige que dichos programas se basen en períodos de 3 meses. Consecuentemente, de acuerdo con la ley y teniendo en cuenta la eficiencia organizativa, la empresa dividió el año en 4 períodos de 3 meses con la finalidad del promedio de las horas de trabajo: de marzo a mayo, de junio a agosto, de septiembre a noviembre y de diciembre a febrero. La empresa se decidió por el anterior horario ya que los grandes almacenes en Japón están más atareados en julio y diciembre, debido a la tradición japonesa de dar regalos de medio año y de fin de año. Durante estos períodos de 3 meses, la empresa establece las horas de trabajo regular al día, a la semana y al mes, así como los días de descanso, de acuerdo a las fluctuaciones en la demanda. Las horas de trabajo y los días de descanso se establecen a 3 niveles: a nivel de empresa; a nivel de 7 establecimientos de trabajo (6 grandes almacenes y la oficina central); y a nivel de secciones en cada emplazamiento (incluyendo los círculos de control de calidad).

Nivel de empresa. El nivel más generalizado de horas de trabajo y períodos de descanso se incluye en el convenio colectivo. Estipula menos de 2.000 horas como el número total de horas anuales de trabajo (1918 horas normales de trabajo, más 80 horas anuales de trabajo en horas extras) y 107 días de descanso anual (fines de semana, días de fiesta oficiales y permiso anual). Incluye 52 días de descanso cuando el almacén está cerrado, más 55 días tomados sobre una base personal que incluye dos períodos de 5 días de vacaciones consecutivas.

Las horas normales de trabajo diarias son de 6 a 8,5, y las horas de trabajo semanal son menos de 52. Aunque las horas de trabajo pueden exceder las horas máximas legales diarias y semanales de la Ley de Normas de Trabajo, permanecen dentro de los límites de la ley mediante el programa de promedio de 3 meses. Hay generalmente 3 posibilidades diarias de horas de trabajo: 8,25 horas, 7,75 horas y 7,25 horas. Varían según la demanda.

Además de estas horas de trabajo variables, la empresa también introdujo un sistema de turno de rotación en el que los trabajadores se asignan en rotación a 3 turnos: el primer turno (7,25 ó 7,75 horas), el último turno (7,25 ó 7,75 horas) y el turno ordinario (8,25 horas). El turno ordinario es el que se asigna con más frecuencia durante las temporadas más congestionadas de cada período, tales como los meses de julio y diciembre, y los días de descanso se acuerdan en las temporadas bajas de cada período, tales como el mes de febrero.

Nivel de gran almacén. Basándose en un modelo de trabajo a nivel de empresa, cada gran almacén hace su propio plan de acuerdo a su situación específica. Consecuentemente, los períodos de turno y la distribución del permiso anual durante cada período de 3 meses es diferente en cada almacén. Para ejemplo, ver la Tabla 24.

Tabla 24: Ejemplo de un gran almacén

Periodo de turno	Horas de trabajo	Pausas de descanso	Días anuales de trabajo	
			A	B
9:40 h-18:10 h	7,25 horas	1,25 horas	171 días	211 días
10:10 h-18:40 h	7,25 horas	1,25 horas	171 días	211 días
10:40 h-19:10 h	7,25 horas	1,25 horas	171 días	211 días
9:40 h-18:40 h	7,45 horas	1,25 horas	79 días	0 días
9:40 h-19:10 h	8,25 horas	1,25 horas	8 días	47 días

A = empleados cuyas actividades están basadas en el almacén.

B = empleados cuyo trabajo les aleja del almacén.

Nivel de sección. Basándose en los planes del almacén, el director de cada sección hace planes de trabajo para sus empleados, que incluyen horas de trabajo semanales y diarias, y permisos de días de descanso. El director toma las decisiones en relación con las horas de trabajo y los días de descanso, únicamente después de que los empleados discuten sus horarios con los otros trabajadores en su círculo de control de calidad (equipo de trabajo), y consultan con el director.

Resultados. Las horas extraordinarias de trabajo anual se redujeron de 100 a 80, y las horas totales de trabajo anual se redujeron de 2.080 a 1988. Consecuentemente se alcanzaron los objetivos establecidos por el sindicato y la empresa. El número total de días de descanso anual aumentó de 101 a 107, como resultado de los nuevos ordenamientos de las horas de trabajo. La remuneración no cambió.

Además de los cambios en las horas de trabajo y el permiso, se cambió el sistema de asignación de horas de trabajo. La empresa decidió respetar la independencia de los trabajadores eliminando los relojes de control de entrada del centro de trabajo y permitiendo a los trabajadores que dieran parte de sus horas.

Para hacer el nuevo sistema de horas de trabajo más efectivo, la empresa también rediseñó la clasificación y descripciones de los trabajos, de forma que los trabajadores tuvieran un campo más amplio de deberes y mayores responsabilidades.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Y. Mizumachi, Investigación, Departamento Legal, Univesidad de Tokio. Esta información se basa en Nikkeiren: *Atarashii roudoujikankanri* (nuevo ordenamiento del tiempo de trabajo) (Tokio, 26 de julio de 1989).

Grandes Almacenes Tokyu, SA., Tokio

Tipo. Sistema de empleados a tiempo libre.

Antecedentes. Tokyu es una empresa que es propietaria y dirige el funcionamiento de 6 grandes almacenes en el centro de Tokio y en la ciudad de Sapporo. Esta empresa emplea a 4.842 trabajadores.

En 1986, casi todos los grandes almacenes de Tokio ampliaron las horas de apertura de las tiendas de 10:00 h-18:00 h a 10:00 h-19:00 h. Tokyu también siguió esta tendencia, e introdujo un sistema de “empleados a tiempo libre”, con objeto de contratar más trabajadores a tiempo parcial.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Según este sistema, los empleados pueden determinar individualmente sus propios días de trabajo y sus horas regulares de trabajo, con la condición de que trabajen 8 horas o más en cada uno de los fines de semana, y un mínimo de dos horas en cada uno de los días de trabajo. Los tiempos de comienzo y terminación pueden diferir según el día, pero los fijados en su contrato de empleo no se pueden cambiar de semana en semana. Por ejemplo, un empleado puede trabajar de 11:00 h a 16:00 h los lunes y miércoles, y de 14:00 h a 17:00 h los jueves y viernes. Hay una gran variedad de tiempos de trabajo entre los trabajadores empleados según este sistema.

Procedimiento. Los 6 primeros meses siguientes a la contratación son un período de prueba, durante el que el empleado está contratado como trabajador a tiempo parcial con contrato mensual. Si la empresa decide que el empleado es adecuado para el trabajo, durante este periodo o después, firma un nuevo contrato de empleo de un año renovable con el “empleado a tiempo libre”.

Remuneración. Se paga a los empleados a tiempo libre sobre una base horaria, y perciben un aumento salarial una vez al año basándose en la evaluación del trabajo. Perciben remuneraciones adicionales semianuales y derechos de pensión (aplicables a los empleados que han trabajado más de tres años) tal como los reciben los empleados regulares. Sin embargo, las cantidades son diferentes entre los empleados regulares y los empleados a tiempo libre, y entre los empleados a tiempo libre cuyas horas de trabajo regular superan las cinco al día y las 25 a la semana y los otros empleados a tiempo libre. Los empleados a tiempo libre que trabajan más de 5 horas al día y 25 horas a la semana, perciben 5.000 yenes de remuneraciones adicionales al año, y una remuneración adicional de jubilación de 30.000 yenes.

Los que trabajan menos horas reciben 3.000 yenes de remuneraciones adicionales anuales, y una remuneración adicional de 20.000 yenes por la jubilación.

Permiso anual. El permiso anual es proporcional al número de días y horas trabajados, y a la duración del servicio. Por ejemplo los que trabajan un día a la semana perciben un día de permiso anual después de un año de servicio, mientras que los que trabajan 4 días a la semana perciben 6 días.

Seguridad social. Si las horas de trabajo regular fijo superan las 5 horas al día y las 25 a la semana, los empleados están incluidos en los planes de la seguridad social. Los empleados a tiempo libre que trabajen menos no están incluidos.

Consulta. Se consultó a todos los trabajadores sobre la introducción de este sistema. Estuvieron de acuerdo con él, con la condición de que la empresa diera prioridad a los empleados regulares sobre los empleados a tiempo libre en los casos de reducción de plantilla, reducción de salarios, etc.

Resultados. Al comienzo de este sistema, la empresa recibió 8 veces más solicitudes de las que había esperado para estos trabajos. El 70% de los solicitantes eran mujeres casadas que no querían estar atadas al modelo de día de trabajo de 9 a 5.

En enero de 1989, había 376 empleados a tiempo parcial bajo este sistema, la mayoría de ellos eran mujeres. Un análisis de las edades reveló que el 42% de ellos tenían unos cuarenta y tantos años, el 28% unos treinta y tantos, el 27% tenían menos de 20 años de edad, y el 3% tenían unos cincuenta y tantos años. Trabajaban como vendedores (66%), telefonistas (POS) de puntos de venta (15%), trabajadores de oficina (15%) y jefes de almacén (8%). Respecto a los días y horas trabajadas, el 56% de ellos trabajaban 5 días a la semana, el 35% 4 días, el 6% 3 días, el 2% 2 días, y el 1% trabajaba 6 días, mientras que el 47% de ellos fijó sus horas de trabajo regular en 4 ó 5 al día, el 21% fijó sus horas en más de 6, el 19% eligió de 5 a 6 horas, y el 13% fijó sus horas en menos de 4. Solamente el 27% estaba incluido en la seguridad social, ya que muchas mujeres trabajadoras no querían estar incluidas en ella para continuar recibiendo la deducción de impuestos como esposa dependiente.

La empresa ha declarado que cree que puede contratar excelentes trabajadores femeninos mediante la introducción de este sistema. Hay muchas mujeres disponibles que quieren trabajar si pueden, mientras tanto, cuidar de sus hijos. La empresa se propone permitirles llegar a ser empleados regulares cuando sus responsabilidades por el cuidado de los hijos sean menores. Entre los empleados regulares, había algunas mujeres que llegaron a ser empleados a tiempo libre para cuidar de sus hijos o de personas mayores de su familia. Actualmente, el número de empleados a tiempo libre es de 476.

Problemas. Sin embargo, muchos trabajadores a tiempo parcial en este sistema (especialmente los vendedores) dejaron la empresa en el intervalo de dos años.

Los miembros primitivos que han trabajado a lo largo de los últimos dos años son menos de 100. Una de las razones es la fricción con los empleados regulares más jóvenes. No les gusta trabajar bajo la dirección de personas más jóvenes. Otra razón es que las horas de trabajo de los vendedores suelen prolongarse sin aviso, cuando la tienda está llena de clientes y hay falta de personal.

El mayor problema de los grandes almacenes en Tokio afrontado en 1986, fue el de cómo mantener a los empleados en el trabajo de 17:00 h a 19:00 h, cuando las tiendas estaban más llenas de gente. La mayoría de las mujeres casadas están ocupadas preparando la cena durante este período. El sistema de empleados a tiempo libre no ha sido efectivo al tratar este problema.

Situación actual. Tokyu abrirá otro almacén en Tokio en 1992. Satisfecho con la calidad y eficiencia de los empleados a tiempo libre, proyecta contratar más. Como consecuencia de la experiencia de estos dos años, ha decidido asignar a los empleados a tiempo libre a otros trabajos distintos de los puestos de vendedor. Estos días está cambiando mucho la composición de los solicitantes de trabajo a tiempo libre. El porcentaje de hombres se ha elevado al 15%. Respecto a las mujeres, el número de estudiantes y nuevas graduadas supera el de las amas de casa. El 60% de todos los solicitantes son estudiantes y nuevos graduados. Esto refleja el punto de vista cambiante en la vida de los jóvenes de hoy día. Cada vez más jóvenes no quieren estar atados al modelo de trabajo diario de 9 a 5. La empresa espera que trabajarán de 17:00 h a 19:00 h.

Fuente. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Y. Mizumachi, Investigación, Departamento Legal, Universidad de Tokio. Esta información se basa en Nikkeiren: *Atarashii roudoujikankanri* (Nuevo ordenamiento del tiempo de trabajo) (Tokio, 26 de julio de 1989).

SUECIA

Electrolux AB, Motala

Tipo. Turno de 12 horas.

Antecedentes. La fábrica Electrolux en Motala hace hornos de cocina y neveras, así como piezas de plástico para otras fábricas del consorcio Electrolux. Ha hecho grandes inversiones en el proceso de producción y la producción es rápida. Hay 250 trabajadores de oficina y 1.800 manuales.

Para reorganizar de forma racional el capital social y hacer mejor uso de su maquinaria en los años 1990, la empresa introdujo un turno de 12 horas en Motala, así como horas de trabajo individualizadas, trabajo a tiempo parcial y trabajo nocturno. Se ha introducido la automatización, la computerización y los robots en las líneas mecánicas de montaje que requerían constante atención de los empleados. Se han puesto en práctica sucesivamente una variedad de ordenamientos del tiempo de tra-

bajo para contratar y retener a trabajadores con responsabilidades familiares, y a otros trabajadores que quieren dedicarse a otros negocios durante las horas de trabajo normal.

Turno de 12 horas

Doscientos trabajadores, hombres y mujeres, trabajan en el turno de 12 horas. Es el único de su clase en Suecia, y se conoce como el “turno de Motala”. Hay 3 equipos, cada uno de 5 a 20 personas. La semana de trabajo media es de 28 horas entre las 19:00 h del domingo y las 17:00 h del viernes. Después de cada turno de 12 horas hay siempre, como mínimo, 24 horas libres. Cada tercera semana, cada uno de los trabajadores disfruta de un largo fin de semana con un tiempo de finalización a las 19:00 h del jueves, y un tiempo de comienzo a las 19:00 h del lunes. Toda la fábrica cierra 4 semanas en verano. Ver Tabla 25 para el programa básico de turno de 3 semanas.

Tabla 25: 3 semanas del ciclo de turno de 12 horas

Semana 1	Domingo	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	
Turnos	N	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N
Equipo A	X			X			X			X	
Equipo B		X			X			X			
Equipo C			X			X			X		

Semana 2	Domingo	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	
Turnos	N	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N
Equipo A		X			X			X			
Equipo B			X			X			X		
Equipo C	X			X			X				

Semana 3	Domingo	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	
Turnos	N	D	N	D	N	D	N	D	N	D	N
Equipo A			X			X			X		
Equipo B	X			X			X			X	
Equipo C		X			X			X			

D = turno de día de 07:00 h a 19:00 h; los viernes de 07:00 h a 17:00 h

N = turno de noche de 19:00 h a 07:00 h

Pausas para descanso. Hay dos alternativas para tomar los descansos durante el turno de 12 horas. En el primero no hay descanso fuera de los pequeños descansos legales cada 5 horas. Esta opción es elegida por 12 empleados a los que se les retribuye por 12 horas. En la segunda, hay un descanso no retribuido de 24 minutos, a la que han optado 75 empleados.

Remuneración. Aunque trabajan menos de 40 horas a la semana y reciben el mismo salario, los trabajadores del turno de 12 horas perciben una compensación de turno global del 7%. Además, perciben remuneraciones adicionales por trabajar en horas fuera de lo normal. Se pagan las remuneraciones adicionales por el tiempo de trabajo entre las 16:30 h y las 22:30 h. Se paga una remuneración adicional más alta entre las 22:30 h y las 06:30 h, y se pagan remuneraciones adicionales mucho más altas por el trabajo de fin de semana.

Horas individualizadas.

En el funcionamiento de la semana de 7 días, de 24 horas, hay 77 diferentes ordenamientos posibles de las horas de trabajo para los trabajadores de oficina, y 180 para los trabajadores manuales. De hecho, se utilizan solamente 47 por los trabajadores de oficina, y 107 por los trabajadores manuales. La mayoría de los empleados tienen un día de trabajo de 8 horas, y la principal variación está en relación con los descansos para comida. En aquellas partes de la fábrica donde hay trabajo continuo, aproximadamente la mitad de los trabajadores tienen las mismas horas de tiempo flexible.

Los diferentes horarios de trabajo se planifican cada semana y se derivan de los ciclos semanales.

El trabajo de grupo en la línea de montaje solamente puede ser sobre una base horaria fija, para asegurar una producción continua. Sin embargo, puede haber reparto de trabajo para hacer los horarios de trabajo más flexibles.

Trabajo de tarde.

Es de lunes a jueves, de 17:30 h a 22:54 h. Hay 45 empleados, principalmente atletas y padres de niños pequeños, que hacen trabajo por la tarde. El tiempo total de trabajo es de 25 horas a la semana. Esto se considera como tiempo parcial, por el que los empleados tienen prestaciones proporcionales a los de los trabajadores a jornadas completas. Cinco o seis empleados trabajan también voluntariamente en el turno de día del viernes para suplementar sus ingresos.

Remuneración. Se paga una remuneración adicional de tarde hasta las 22:30 h, y una tarifa mayor entre las 22:30 h y las 22:54 h.

Pausas para descanso. Hay una pausa para descanso obligatoria después de 5 horas consecutivas de trabajo [Ley de Horas de Trabajo No. 673, de 24 de junio de 1982 (*Svensk författningssamling*, No. 673, 1982), modificada por la Ley No. 56,

de 6 de febrero de 1986 (*Svensk författningssamling*, No. 56, 1986), Sección 15; *Legislative Series* 1982-Swe.2].

Otras opciones de tiempo de trabajo.

Hay también un sistema de 2 turnos y turnos de 8 horas.

Consulta. Hay un convenio entre el empleador y el sindicato sobre la necesidad de los ordenamientos del tiempo de trabajo flexible.

Resultados. Estos ordenamientos de tiempo de trabajo flexible significan que mucha gente que no puede trabajar en horas normales tiene la oportunidad de suplementar sus ingresos (mujeres con hijos, autónomos, músicos, atletas, profesores que necesitan un segundo trabajo, etc.). Al necesitar la empresa tener las máquinas produciendo constantemente y con mantenimiento constante, la opción de varias organizaciones de tiempo de trabajo ha proporcionado el incentivo suficiente a los empleados para trabajar en horas poco frecuentes. Sin embargo, la fábrica tiene aún necesidad de 20 a 30 empleados. La disponibilidad de una gama de horarios de trabajo ha dado como resultado un nivel más bajo de absentismo.

Fuente. Información suministrada a la OIT por el Sr. R. Thörnquist, Director de Personal, Electrolux, Motala, Suecia; y J. Berg: *Flexibla arbetstider för företag och anställda: 26 exempel* (Svenska Arbetsgivareföreningen, Estocolmo, 1988).

Volvo Lastvagnar Komponenter AB, Köping (Componentes de Camión Volvo)

Tipo. Sistema de horas de trabajo flexible y múltiple.

Antecedentes. Esta empresa, localizada en Köping, fabrica piezas y componentes para los camiones Volvo. Tiene unos 3.100 empleados, 408 de ellos trabajan a tiempo parcial. Hace más de 10 años, introdujo un sistema de horas de trabajo flexible y múltiple para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado a corto plazo. La flexibilidad en las horas de trabajo también respondía a la gran demanda de trabajo a tiempo parcial, principalmente por parte de las mujeres, así como a las presiones sociales de emplear más mujeres. La introducción del trabajo a tiempo parcial en Volvo Komponenter fue parte de un programa total acordado con los sindicatos, por medio del cual 10 clases diferentes de programas (trabajo a jornada completa, a tiempo parcial, por turnos, nocturno y de fin de semana) podían combinarse de modos distintos según las necesidades de producción. Todos los trabajadores están entrenados para hacer funcionar todos los tipos de equipo. Los trabajadores de fin de semana y de noche tienen una formación adicional. Esto permite que los trabajadores sean trasladados a diferentes trabajos según las necesidades de producción.

Horas normales de trabajo. Los cálculos sobre la remuneración y el permiso se basan sobre una semana de trabajo normal de 40 horas.

Opciones de tiempo de trabajo. Hay 10 programas diferentes de tiempo de trabajo. La Tabla 26 indica las 10 opciones.

Tabla 26: Sistema de turno en Volvo, Köping

Opciones	Días	Horario	Descansos	Horas semanales
1 Trabajo de día	Lunea a Viernes	07:00 h- 15:54 h	Descanso para comida de 42 minutos sin retribución	40
2 Dos turnos de rotación semanal	Lunes a Viernes	06:00 h- 14:00 h 14:00 h- 23:00 h	Descanso para comida de 30 minutos, sin retribución, para cada turno.	38.3
3 Turno de tarde a tiempo parcial	Lunes a Jueves	15:42 h- 24:00 h	Descanso para comida de 18 minutos sin retribución.	32
4 Dos turnos de horas reducidas de rotación semanal	Lunes a Viernes	06:00 h- 11:30 h 17:30 h- 23:00 h	Sin descanso para comida	26.5
5 Trabajo de día a tiempo parcial	Lunes a Viernes	11:30 h- 17:30 h	Sin descanso para comida	29
6 Dos turnos a tiempo parcial	Lunes a Viernes	08:00 h- 14:00 h 14:00 h- 20:00 h	Sin descanso para comida	30
7 Trabajo de noche permanente	Lunes a Viernes	23:00 h- 06:00 h	Descanso para comida de 30 minutos sin retribución.	34
8 Turno de 12 horas a tiempo parcial	Sábado a Domingo	06:00 h- 18:00 h	Descanso para comida de 30 minutos sin retribución. Pausa para descanso de 12 minutos, sin retribución, para cada turno.	22.6
9 Dos turnos de 12 horas a tiempo parcial	Sábado a Domingo	08:00 h- 20:00 h 20:00 h- 08:00 h	Descanso para comida de 30 minutos sin retribución. Pausa para descanso de 12 minutos, sin retribución, para cada turno.	22.6
10 Tres turnos a jornada completa	Lunes a Viernes	06:00 h- 14:00 h 14:00 h- 22:00 h 22:00 h- 06:00 h	Descanso para comida de 30 minutos, sin retribución, para cada turno.	38

El programa de la semana de trabajo de 38,3 horas de 2 turnos, de lunes a viernes (Opción No.2), es el tipo más frecuente de programa en la empresa.

El programa de día a tiempo parcial de 29 horas a la semana de lunes a viernes (Opción No.5), está pensado para cubrir el hueco entre los dos turnos cortos de la opción No.4.

El programa de 2 turnos, a tiempo parcial de 30 horas a la semana de lunes a viernes (Opción No.6), se introdujo para ajustar, en particular, la alta demanda de trabajadores femeninos de trabajo a tiempo parcial, y se usa en un departamento de montaje de suspensiones de ruedas delanteras con unos 100 trabajadores, donde se consideraron suficientes 12 horas de funcionamiento.

El turno de noche permanente (Opción No.7), se utiliza solamente en departamentos con equipo muy mecanizado, donde el programa de 2 turnos no es suficiente. Al combinar el trabajo nocturno con el sistema de 2 turnos, las máquinas pueden funcionar, si fuera necesario, 24 horas al día. La empresa informa que esta combinación -sistema de 2 turnos con trabajo de noche permanente- era más atractivo para los trabajadores y también mejor, desde un punto de vista social y médico, que el sistema de 3 turnos.

Con diferentes combinaciones de estas diversas opciones, las horas de funcionamiento pueden reducirse, o ampliarse, según la demanda. Por ejemplo, al combinar las opciones Nos. 2, 4, 5 y 7 puede haber 24 horas de producción, si se necesita. Las horas de funcionamiento pueden aumentarse crecientemente de la manera siguiente:

- Opción No.5: 29 horas a la semana que requieren un mínimo de una persona;
- Opción No.1: 40 horas a la semana que requieren un mínimo de una persona;
- Opción No.6: 60 horas a la semana que requieren un mínimo de dos personas;
- Opción No.2: 76 horas a la semana que requieren un mínimo de dos personas;
- Opciones Nos. 4 y 5: 76 horas a la semana que requieren un mínimo de tres personas;
- Opción Nos. 2 y 7: 114 horas a la semana que requieren un mínimo de tres personas;
- Opciones Nos. 2, 7 y 8: 138 horas a la semana que requieren un mínimo de cuatro personas;
- Opciones Nos. 2, 7 y 9: 162 horas a la semana que requieren un mínimo de cinco personas.

Remuneración. La compensación por los turnos durante horas fuera de lo normal se negocia con los trabajadores. Por ejemplo, para la opción No.2 (sistema de 2 turnos rotativos), se paga una prima de 20.000-22.000 coronas suecas al año. Para los trabajadores de fin de semana con 22,6 horas a la semana, el valor de las primas lleva a sus salarios al mismo nivel que el de la paga de 40 horas de tiempo de día.

Consulta. El sistema de horas de trabajo flexible y múltiple se discutió en detalle desde el comienzo con los sindicatos en la fábrica, y se firmó un convenio que se renegocia cada año. Al mismo tiempo, se firmó también un convenio sobre los horarios anuales que incluían el permiso anual. Como resultado, se han introducido nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo año tras año. Los sindicatos insistieron particularmente en que el trabajo de fin de semana y nocturno se hiciera sobre una base voluntaria, lo que tuvo como efecto que la compañía solamente contrató a sus propios empleados para este tipo de trabajo. Ya que durante los turnos de fin de semana y noche hay menos personal de apoyo disponible que para otros turnos, los trabajadores de fin de semana y nocturnos tienen que ser altamente especializados y con gran experiencia.

Cambios en los programas. Los trabajadores que hacen trabajos de fin de semana o trabajo nocturno tiene derecho a volver a sus antiguas horas de trabajo con una notificación a corto plazo.

Resultados. Después de 10 años de estos ordenamientos del tiempo de trabajo, la empresa ha podido aumentar su competitividad mediante una utilización mejor de su equipo más costoso. Ha llegado a ser más fácil hacer cambios en el producto manufacturado, y en cierta medida se ha ofrecido a los empleados libertad de elección en lo referente a las horas de trabajo. Esto supone usualmente otro tipo de trabajo, u otro lugar de trabajo. Se limitan también las opciones, cuando ciertos programas son más atractivos, para muchos trabajadores, que otros. Es relativamente fácil encontrar trabajadores que están dispuestos a hacer trabajo nocturno. Actualmente hay unos 150 trabajadores nocturnos. Encontrar a trabajadores que estén dispuestos a trabajar los fines de semana, sin embargo, es más difícil. El nivel de cualificación es más alto, y pocos trabajadores (actualmente un total de 20) están dispuestos a cambiar los modelos sociales de su vida tan fundamentalmente.

La flexibilidad de los programas ha proporcionado a los trabajadores la posibilidad de cambiar de jornada completa a tiempo parcial, así como de tiempo de día a las horas de trabajo incómodas que están mejor pagadas, y viceversa. Los programas flexibles han permitido también ajustes de las horas de trabajo a los cambios sociales en la vida de los trabajadores, tales como la necesidad de cuidar a niños o a personas mayores, o la jubilación parcial.

Fuentes. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por Volvo Lastvagnar Komponenter AB, 73180 Köping, Suecia.

SUIZA**Landert Motoren AG**

Tipo. Determinación individual de las horas semanales y del permiso.

Antecedentes. Esta empresa fabrica motores eléctricos y emplea a unas 400 personas. Durante la recesión de 1975, los pedidos descendieron y se previó una reducción de la mano de obra. Para evitar despidos, la empresa ofreció a su personal la posibilidad de reducir voluntariamente sus horas de trabajo, o de tomar permiso sin retribución. Se pensó que esto sería solamente una medida de emergencia temporal. Esto, no obstante, inició un proceso de reconsideración de las cuestiones del tiempo de trabajo, y actualmente el tiempo de trabajo se acuerda individualmente entre la empresa y cada empleado. Aunque al principio solamente el 10% de los empleados aprovecharon la oportunidad de cambiar sus horarios de trabajo, actualmente más del 90% del personal utiliza una u otra de las variantes del programa.

Elegibilidad. Para todos los empleados, incluyendo a la dirección; solamente están excluidos los aprendices.

Horas normales de trabajo y permiso. Los trabajadores que no utilizan el programa de tiempo de trabajo individual, tienen una semana de 40 horas, 4 semanas de permiso anual retribuido y 10 días de fiesta oficiales retribuidos.

Opciones de tiempo de trabajo. Además del horario flexible, que se aplica a todos los empleados, los trabajadores pueden elegir individualmente trabajar en cualquier parte entre 10 y 43 horas a la semana (el cálculo de la retribución y las prestaciones se basa en una semana de trabajo de 40 horas). En los momentos de baja demanda, la dirección puede restringir el número máximo de horas posibles a 40 a la semana. En los momentos de fuerte demanda, el límite de 43 horas a la semana puede ampliarse hasta el máximo legal de 45. El horario de trabajo debe acordarse con el jefe del departamento. La duración y ordenamiento del tiempo de trabajo se fijan en un contrato por escrito que puede cambiarse el 1 de enero de cada año. Son posibles las siguientes variaciones, que también pueden combinarse:

- (a) *trabajo a tiempo parcial.* Este incluye una reducción de las horas de trabajo de cada día, o solamente una distribución de las horas reducidas de trabajo a lo largo de ciertos días de la semana;
- (b) *permiso anual aumentado.* El empleado puede elegir tomar 3 semanas adicionales de permiso.

Cada semana de permiso requiere una hora adicional de trabajo en cada semana (hasta un máximo de 43 horas a la semana), o una reducción del 2,5% en el salario para compensar los días de fiesta adicionales (ver la Tabla 27 más abajo);

- (c) *permiso sin retribución*. Cada uno de los empleados tiene derecho a solicitar un permiso no retribuido;
- (d) *jubilación parcial*. Puede acordarse individualmente la jubilación parcial. La consecuencia es, no obstante, pagos de pensión reducidos. Alternativamente, las horas reducidas antes de la edad normal de jubilación pueden compensarse con horas trabajadas después de la edad normal de jubilación.

Tabla 27: Porcentaje de salario en relación con las horas de trabajo y el permiso

Horas a la semana	39	40	41	42	43
Permiso retribuido					
Cuatro semanas	97.5	100.00	102.5	105.0	107.5
Cinco semanas	95.0	97.5	100.0	102.5	105.0
Seis semanas	92.5	95.0	97.5	100.0	102.5
Siete semanas	90.0	92.5	95.0	97.5	100.0

Sistema de horario flexible. A no ser que el proceso de trabajo imponga limitaciones, cada uno de los empleados puede trabajar con horario flexible. La anchura de banda varía desde las 06:30 h a las 18:00 h con un período de tiempo mínimo de presencia desde las 08:00 h a las 11:30 h y de las 14:00 h a las 16:00 h. La empresa, sin embargo, cierra entre las 12:15 h y las 13:00 h. El período de contabilización es de un mes, y se pueden arrastrar hasta 15 horas de crédito o débito para el mes siguiente. No se concede el permiso por crédito, y las horas de crédito o débito deben compensarse dentro del sistema de horario flexible. Para compensar las horas extras por encima de las horas del ancho de banda con horas de débito, se requiere el permiso del inspector. Las horas de débito por encima del máximo de 15 horas al mes, pueden conducir a la reducción correspondiente en el salario. En el caso de una fuerte carga de trabajo, o de una emergencia, el inspector puede requerir que cada empleado trabaje el mínimo de horas diarias acordadas en el contrato individual.

Tiempo de compensación. Además del horario flexible la empresa ha introducido un sistema especial denominado tiempo de compensación. Esto quiere decir

que, en situaciones especiales o económicamente difíciles, el jefe del departamento o de producción puede requerir que los empleados acumulen hasta 42 horas de crédito o débito, que se registran en un registro especial de tiempo de compensación personal. Las horas de crédito pueden o deben ser compensadas, si el inspector lo decide así, mediante días adicionales de permiso. Los trabajadores a tiempo parcial, sin embargo, solamente pueden tomar permiso adicional por las horas que excedan de 40 a la semana.

Trabajo a turno. Para permitir un uso más intensivo del equipo y de las instalaciones por razones económicas, la empresa puede establecer trabajo a turno para los trabajadores que voluntariamente se ofrezcan. El turno de mañana comienza a las 05:00 h, y el turno de tarde finaliza a las 20:00 h. Los turnos se solapan, lo que permite un uso limitado del sistema de horario flexible durante el período de solape. Bajo ciertas condiciones, se pagan a los trabajadores de turno algunos tipos de primas que se fijan individualmente en un contrato especial.

Remuneración. El salario se reduce proporcionalmente a las horas trabajadas.

Prestaciones. Las aportaciones a los planes de seguridad social se basan en el salario realmente pagado. La remuneración adicional del decimotercer mes, las ayudas por hijos, los derechos de permiso, la paga de enfermedad, etc; son proporcionales al salario.

Registro. El tiempo de trabajo individual se registra por un sistema electrónico de medida de tiempo.

Medidas administrativas. Los convenios sobre horas individuales de trabajo generalmente se firman por un año. La paga mensual está normalizada. Debido al procesamiento por ordenador hay pequeños costes adicionales administrativos. Todos los empleados reciben un cuestionario, antes de fin de año, en el que anotan sus preferencias de horas de trabajo y permiso. Los cambios pequeños no son usualmente un problema. Los grandes cambios se discuten entre el empleado, su supervisor y el jefe de personal. Los resultados se exponen en el contrato.

Condicionantes. Para sacar el máximo provecho del programa, tanto los compañeros de trabajo como la dirección deben ser consultados de antemano, si se van a cambiar los horarios individuales. Igualmente, los intereses de la empresa puede que no permitan la concesión de ciertas peticiones de tiempo de trabajo. Landert informa de un caso, como mínimo, donde el deseo de trabajar a tiempo parcial se rechazó debido a exigencias de funcionamiento. En una situación así, el empleado puede tener que cambiar de puesto de trabajo para trabajar a tiempo parcial.

Resultados. El objetivo de evitar despidos se cumplió en el primer año del programa. La mayoría de los trabajadores eligió solamente pequeños cambios en relación con las horas semanales de trabajo, y solamente 41 trabajadores de 372 (284 hombres y 88 mujeres) trabajaron menos de 35 horas a la semana en 1988. Sin em-

bargo, 302 trabajadores cogieron la opción del permiso anual adicional de hasta 3 semanas, y 304 trabajaron más de las 40 horas normales a la semana, lo que demuestra una clara preferencia por un permiso adicional retribuido sobre la reducción en el tiempo de trabajo semanal en esta empresa.

Tabla 28: Número de empleados que eligieron diversas opciones de permiso retribuido y de tiempo de trabajo (1 de enero de 1988)

Semanas de permiso retribuido	Modelo de 4 semanas		Semanas adicionales de permiso retribuido (máximo 3 semanas)					
Horas semanales de trabajo	H	M	H			M		
			1	2	3	1	2	3
Menos de 21		3					5	
de 21 a 25	1	2		3			10	
de 26 a 30		1		3			1	
de 31 a 35	2	2					8	
de 36 a 39		1		2			5	
40	15	2		1			1	
41	4		23	7	7	3	1	1
42	4		5	66	4	1	21	
43	29	4	20	20	95	5	5	12

Al principio, los supervisores tenían la inclinación de animar a los empleados para trabajar a jornada completa, incluso cuando no era necesario. A lo largo del tiempo, sin embargo, se dieron cuenta de que dividir los trabajos a jornada completa en trabajos a tiempo parcial tenía sus ventajas. La empresa ha alcanzado una mayor flexibilidad en su capacidad de responder a las fluctuaciones del mercado. Puede superar los vacíos entre las horas de funcionamiento y el tiempo de trabajo individual, asignando más de un trabajador a un puesto de trabajo particular. Su atracción para el mercado laboral ha aumentado, y ha mejorado la motivación del trabajador. Al mismo tiempo, el programa ha tenido como resultado unas ventajas para los trabajadores. La mayor flexibilidad en el tiempo de trabajo les permite enriquecer su vida privada y social. También aumenta su satisfacción en el trabajo.

Fuentes. Información suministrada a la OIT por Landert Motoren Ag, 8180 Bülach, Suiza basada en los siguientes documentos de empresa: “Elf Jahre individuelle Arbeitszeit -Erfahrungen und Thesen” (1986); “Arbeitszeit” (1988); extracto de “Angestellten - Reglement” (1988).

REINO UNIDO

Blue Circle Industries, Dunbar

Tipo. Convenio de horas anuales que incluye trabajo por turnos de 7 equipos.

Antecedentes. Blue Circle es una empresa de fabricación y distribución de cemento. El proceso de producción es continuo. El grupo emplea a más de 5.000 personas.

La fábrica de Dunbar emplea a 220 personas, y es una de las 2 fábricas que llevaron a cabo una gran inversión de capital a mediados de los años 1980. En 1983, la fábrica empleaba a 480 personas, pero la decisión de hacer grandes inversiones en Dunbar, para introducir un proceso de precalcinado con un solo horno de gran rendimiento de entrada, redujo la fuerza laboral a 240 en 1987, y ahora solamente emplea a 220 personas. El nuevo proceso está altamente automatizado y es controlado ampliamente por ordenador. Funciona durante 365 días al año sin cierre por vacaciones. El proceso solamente se para para el gran mantenimiento habitual de la fábrica, aproximadamente cada 6 meses.

Explicación detallada. Las horas anuales se introdujeron junto con la inversión en capital, siendo la productividad una de las consideraciones clave. Una de las prioridades era la eliminación del incentivo del empleado de fijar el ritmo del trabajo para obtener el máximo por el pago de sus horas extras. Se necesitaba un nuevo sistema de trabajo a fin de preparar a la empresa para las condiciones competitivas de los años 1990. Se eligió un sistema de trabajo integrado con el objetivo de eliminar las horas extraordinarias, y las descripciones y grados de trabajo tradicionales, proporcionando así una flexibilidad total. El sistema integrado incluye un plan de ingresos estable y un convenio de horas anuales. Se cambió también el método de pago, de un pago semanal en efectivo, a una transferencia mensual. El convenio de trabajo integrado incluye a todo el personal manual con trabajo continuo y trabajo de día. Once de las fábricas de producción de Blue Circle funcionan ahora según el convenio de horas anuales y la duodécima lo introdujo a finales de 1990. Este sistema se ha introducido por etapas a través de negociaciones locales después del convenio a nivel de empresa y de la introducción del sistema en otras plantas, siendo Dunbar la segunda en adoptarlo.

Antes de la introducción de las horas anuales, los trabajos de cemento en Dunbar se hacían sobre una base de un proceso continuo durante 168 horas a la sema-

na. Se pensó que el sistema existente de 3 turnos y 4 equipos era inadecuado para responder a las reducciones de coste y a los aumentos de productividad que quería la dirección.

Sistema de horas anuales. Las horas anuales comenzaron en 1986 para los 160 empleados manuales de Dunbar. Un sistema rotativo de trabajo de día y turnos mixtos con siete equipos a los largo de 7 semanas, llegó a ser el nuevo modelo para los trabajadores del proceso de producción. Un sistema de 5 equipos hubiera requerido trabajadores adicionales de día, y no se consideró lo suficientemente flexible para acomodarse a cualquier cambio futuro en las horas o en las vacaciones.

En el cálculo de las horas totales anuales (el año básico), la empresa incluye los días trabajados y retribuidos más las vacaciones anuales retribuidas y los días de fiesta oficiales. Sin embargo, el número total de horas contratadas es más alto ya que un cierto número de horas flexibles retribuidas, se trabajen o no, están también incluidas en el contrato. Cuando se introdujeron por primera vez las horas anuales, los empleados hacían un año básico de 45,8 semanas con 39 horas a la semana. Esto era igual a 1.786 horas anuales, más los 31 días de permiso anual y de fiestas oficiales (242 horas). Esto da un total de 2.028 horas. Además, se contrataron 223 “horas flexibles” al año, dando un total de horas anuales contratadas de 2.251.

Desde su introducción, el sistema ha facilitado la habilitación de un día de permiso anual retribuido. El contrato de horas es ahora como sigue, aclarando cómo los aumentos en el derecho de permiso anual pueden absorberse por el sistema sin perturbación:

45 semanas de trabajo y 2 días (0,4 semanas) a 39 horas a la semana	1.770
25 días de permiso anual más 8 días de fiesta oficial a 7,8 horas al día (39 horas a la semana)	258
	—
Año básico (incluyendo permiso y días de fiesta)	2.028
Horario flexible incorporado (retribuido)	222
	—
Horas de contrato (incluyendo permiso y días de fiesta)	2.250

Tiempos de comienzo y finalización. Los empleados manuales en el sistema de turno mixto de 7 equipos y el sistema rotativo de trabajo de día trabajan de 06:00 h a 14:00 h, de 14:00 h a 22:00 h y de 22:00 h a 06:00 h durante las semanas de turno, y de 08:00 h a 16:30 h cuando trabajan en día “libre”.

Los empleados relacionados con la producción no manual, y los empleados manuales de día, usualmente trabajan entre las 08:00 h y las 16:30 h. El personal de oficina trabaja de 09:00 h a 17:00 h.

Trabajo de turno. En este sistema, un “equipo” es un grupo de 7 trabajadores que cubren un puesto de trabajo. Cualquier día y en cada puesto de trabajo en la fábrica de proceso hay una persona en un turno de 06:00 h- 14:00 h, una en un turno de 14:00 h-22:00 h y una en un turno de 22:00 h- 06:00 h. Dos trabajadores del equipo están descansando y los dos últimos están en “servicios de reserva”. Se encargan de cubrir las ausencias o de hacer otras tareas en el trabajo de día. Las tareas del trabajo de día incluyen pequeños mantenimientos, limpieza y ocasionalmente tareas necesarias tales como rellenar las tolvas de yeso. Hay 2 horarios de “servicios de reserva”, uno de 08:00 h a 16:30 h, y otro de 08:00 h a 15:30 h. Hay 2 fines de semana libres a lo largo de 7 semanas, uno de ellos forma parte de un bloque de 5 días consecutivos libres. Hay períodos de descanso en todas las otras semanas. Los ingresos son estables durante el período de 7 semanas. Los modelos para los empleados de proceso continuo son como los de la Tabla 29.

Tabla 29: Horario de turno para 7x3 trabajos de turno continuo (para un trabajador de un equipo de 7 trabajadores)

	L	M	Mi	J	V	S	D	Horas
Semana 1	m	m	m	m	m	–	–	40
Semana 2	–	a	a	a	a	a	a	48
Semana 3	a	–	–	n	n	n	n	40
Semana 4	n	n	n	–	–	s	s	40
Semana 5	s+	s+	s+	s+	s+	–	–	35
Semana 6	–	–	–	s	s	s	s	32
Semana 7	s	s+	s+	–	–	m	m	38
Promedio	39							

m, a, n = Mañana normal (06:00 h-14:00 h), tareas de tarde (14:00 h-22:00 h) y de noche (22:00 h-06:00 h) a lo largo de 3 turnos continuos

s = Servicios de reserva (08:00 h-16:30 h)

s+ = Modelo definido de 7 horas (08:00 h-15:30 h)

No todos los empleados manuales trabajan sobre una base de proceso continuo. Otros, en las áreas de empaquetado y minería, hacen un modelo de 2 turnos de 7 días. Este está todavía incluido en el convenio integrado de trabajo y en el contrato de horas anuales. Se muestra un ejemplo en la Tabla 30.

Tabla 30: Horario parcial para el sistema de cobertura de 2 turnos x 7 días (un trabajador)

	L	M	Mi	J	V	S	D	Horas
Semana 1	m	m	m	m	m+	–	–	39
Semana 2	t	t	t	t	t+	t	–	47
Semana 3	–	–	–	r	r+	r	r	31
Semana 4	r	r	r+	–	–	m	m	39
Promedio								39

m, t = Servicios normales de mañana (06:00 h-14:00 h) y tardes (14:00 h-22:00 h)

r = Servicios de reserva

+ = Modelo definido de 7 horas

Períodos de descanso. Un sistema automatizado de reloj de registro de personal pretende que las entradas y salidas antes de tiempo se registren como créditos y débitos del modelo de trabajo definido. Con anterioridad a las horas anuales, se había permitido a los empleados salir antes sin penalización, si el empleado de relevo llegaba temprano. Se permite a los trabajadores de turno continuo tomar descansos no especificados para comidas y té. Estos son retribuidos, ya que, como obreros encargados de máquinas, se les ordena formalmente que estén trabajando.

Se conceden 2 minutos de gracia a los trabajadores de día manuales al comienzo de turno, y un minuto al final, sin penalización. Hay un descanso retribuido para el té por la mañana, de 10 minutos. Aunque éstos sean escalonados o se pague el trabajo, dependen de los directores que controlan el sistema. El descanso principal para comida dura 30 minutos y no es retribuido. Los directores de departamento tienen el control sobre el momento oportuno de éste.

No hay tiempo formal concedido para el aseo, aunque en la práctica sí que éste tiene lugar.

Está bajo el control de los directores.

Horas extraordinarias. Las horas extras distintas de las horas flexibles en el contrato de horas anuales ya no se hacen. Antes de las horas anuales, el empleado medio trabajaba una semana de 48 horas. Comprendía 39 horas básicas, 5 horas obligatorias extraordinarias y el resto eran horas extraordinarias voluntarias. Según el sistema de horas flexibles, el promedio teórico máximo es de 44 horas a la semana, si se utilizan todas las horas flexibles. En la práctica, es imposible pedir a un empleado que trabaje todas las horas flexibles. Hasta la fecha los empleados trabajan alrededor de 40 horas flexibles al año. Los directores han encontrado difícil mantener un paralelismo entre los trabajadores del gremio de ingeniería y los operarios de proceso, ya que estos últimos son a menudo requeridos para hacer muchas horas flexibles durante los cierres por mantenimiento.

Durante el año, a intervalos trimestrales, unas asambleas mixtas revisan la programación del horario flexible en el período previo, y recomiendan dónde podrían hacerse mejoras en los métodos de programación individuales de los empleados. Estas asambleas se introdujeron en una tentativa de mejorar la confianza de los empleados en que la dirección minimizaría las horas flexibles trabajadas, y las distribuiría de una forma equitativa. Ese ha sido el principal recelo del empleado sobre el programa.

Los registros de la acumulación de las horas anuales están a disposición de los empleados, y se les comunican a intervalos regulares. Se hacen esfuerzos para nivelar las horas flexibles entre los empleados de la forma más justa posible. De nuevo, para asegurar la imparcialidad, se mantienen también registros para mostrar el número de ocasiones en que los empleados trabajan en días de descanso, son llamados a la huelga o trabajan en un día de fiesta oficial.

Los límites obligatorios protegen a los empleados de trabajar excesivas cantidades de horas flexibles en algún período de tiempo determinado. Estos límites son de 16 horas flexibles en cualquier período de 2 días; 66 horas flexibles en cualquier período de 12 días; 76 horas flexibles en cualquier período de 28 días; 120 horas flexibles en cualquier período de 13 semanas; y 222 horas flexibles en un año de programa completo.

Además de éstos, existen tres límites adicionales obligatorios que impiden que se hagan excesivas horas de trabajo en los días de descanso.

El sistema abajo expuesto se aplica también para reducir gradualmente las obligaciones contractuales de los empleados a lo largo del año, cuando se ha utilizado poco o ningún horario flexible en la primera parte del año. Asegura que no se pida a los empleados hacer todas las horas flexibles de un año de programa completo en los meses finales de ese año, pero también prevé suficientes horas de reserva en la primera parte del año para satisfacer cualquiera de las demandas que se produzcan en el último período.

Tabla 31: Límite sobre el uso de las horas flexibles excepcionales

Comienzo de año	222
Final de enero	218
Final de febrero	211
Final de marzo	204
Final de abril	196
Final de mayo	187
Final de junio	175
Final de julio	162
Final de agosto	146
Final de septiembre	129
Final de octubre	104
Final de noviembre	76
Final de diciembre	0

Además de las medidas de protección, la empresa ha hecho una declaración de intenciones en la que se compromete a minimizar el uso de horas flexibles, a compartirlas tan equitativamente como sea posible y a dar, si es posible, un aviso mínimo de 24 horas para estar presente en el trabajo.

Permiso anual. El sistema permite que el permiso anual se tome después de un acuerdo con los directores y otros miembros del equipo. El sistema de turno proporciona una cobertura más flexible que el que existía en el antiguo sistema de 4 equipos. Los empleados pueden tomar hasta 3 semanas a mediados de verano, o cualesquiera otros días en un tiempo acordado. Los aumentos en el derecho de permiso anual se han logrado mediante la alteración del equilibrio entre el tiempo básico de trabajo y el tiempo de permiso anual. El año básico permanece con 2.028 horas. La asignación de personal se mantiene utilizando empleados en servicios de “reserva” más frecuentemente en la cobertura de ausencias debidas a permiso anual.

Resultados. El trabajo integrado dió como resultado significativos aumentos en la productividad. En Dunbar, en 1983, la productividad era de 1.900 toneladas al año por empleado. Se ha elevado a 4.000 toneladas. Esto no ha sido consecuencia, en su totalidad, de los cambios de turnos por sí solos, ya que el trabajo integrado implica una gran reducción de fuerza laboral.

Los empleados han criticado el sistema de horas flexibles. Estas críticas incluyen la de los representantes sindicales sobre el complejo sistema de registro de la “captura de tiempo”. Sin embargo, pocos empleados expresaron el deseo de volver al sistema antiguo, ya que disfrutaban de la reducción en las horas de trabajo.

La dirección ha tenido que tratar varios casos de absentismo. Quizás esto haya sucedido a partir de que los empleados ya no soportaran perder sus pagas por horas extras durante pequeñas ausencias. Sin embargo, no se consideró esto como un problema significativo. No ha habido ningún cambio en las cifras de rotación de personal, que se mantienen en un bajo nivel del 5% aproximadamente.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por el Sr. Paul Macfarlane, Unidad de Investigación de Relaciones Industriales, Universidad de Warwick, Coventry, CV4 7AL, Reino Unido. Esta información estaba basada en lo siguiente: B. Stevens: *Industrial Participation* (Septiembre de 1987); *Income Data Services Studies* (Londres), septiembre de 1988; Convenio de trabajo integrado de Blue Circle Industries, 1990.

Organismo de Salud del Distrito Sureste de Inglaterra

Tipo. Reparto de trabajo.

Antecedentes. Este Organismo de Salud de Distrito forma parte del Servicio Nacional de Salud Británico (NHS), el mayor empleador público en Europa Occidental (la fuerza laboral de NHS, sólo en Inglaterra, es aproximadamente de 700.000 empleados en 1989). El NHS tiene un alto nivel de empleo femenino y un alto nivel de trabajo a tiempo parcial "tradicional", concentrado en su mayor parte en las categorías más bajas y en los trabajos menos especializados. En la mayor parte del NHS, un modelo de carrera a jornada completa continuada sigue siendo la norma de promoción de los puestos de trabajo, y es normal un descenso de categoría en el trabajo al retornar después de una interrupción de la carrera (ver más abajo el caso sobre el Programa de Retención del NHS).

En 1989, una encuesta detallada por cuestionario, mostró que el 55% de los 227 Consejos y Organismos de Salud de Distrito del NHS habían introducido el reparto de trabajo, y que el uso del trabajo compartido y las prácticas conexas en el NHS estaban aumentando. No obstante, el número de trabajos que se comparten en el NHS sigue siendo pequeño en comparación con la amplitud del empleo tradicional a tiempo parcial, y la estimación más favorable del número total de trabajos compartidos en el NHS en 1989 es de 500 (más del 99% de los copartícipes de trabajo son mujeres).

La encuesta mostró que la mayoría de los repartos de trabajo habían sido una respuesta a las peticiones de empleados individuales (o de parejas de empleados) que deseaban compartir el trabajo, antes que formar parte de cualquier estrategia de la dirección en favor de la ley vigente. De los organismos que habían introducido el trabajo compartido, solamente una pequeña minoría (8%) habían hecho la puesta

en práctica del trabajo compartido en el contexto de una política o directrices formales. Cada vez más, sin embargo, los directores admiten la necesidad de desarrollar dichas políticas y directrices cuando el trabajo compartido llegue a estar más ampliamente extendido. Las mayores presiones para que los Organismos de Salud introduzcan el trabajo compartido, se encuentran en el mercado laboral; el 78% de los Organismos mencionan la mitigación de las dificultades de contratación y retención, como una gran razón para su introducción. Otras razones importantes dadas fueron la flexibilidad mejorada de cobertura ofrecida por las organizaciones de trabajo compartido y su contribución a la igualdad de oportunidades.

Se informó sobre una gran variedad de modelos de trabajo (ver Tabla 32), los más corrientes incluían copartícipes trabajando cada uno dos días completos y medio día, con una cesión del trabajo a mitad de semana.

Tabla 32: Trabajo compartido: Modelos corrientes de horas de trabajo

1. Dos días completos y medio día cada uno:
 Copartípite A: lunes, martes, mañana del miércoles;
 Copartípite B: tarde del miércoles, jueves, viernes.
 2. Tres días completos en una semana, dos en la siguiente:
 Copartípite A: lunes, martes, miércoles (semana 1)/lunes, martes (semana 2);
 Copartípite B: jueves, viernes (semana 1)/miércoles, jueves, viernes (semana 2).
 3. Variantes de 1 ó 2, organizadas para proporcionar a cada copartípite una semana continua de trabajo, suspendida por el fin de semana:
 Copartípite A: tarde del miércoles, jueves, viernes (semana 1)/lunes, martes, mañana del miércoles (semana 2);
 Copartípite B: lunes, martes, mañana del miércoles (semana 1)/tarde del miércoles, jueves, viernes (semana 2).
- o
- Copartípite A: jueves, viernes (semana 1)/ lunes, martes, miércoles (semana 2);
 Copartípite B: lunes, martes, miércoles (semana 1)/jueves, viernes (semana 2).
4. Variantes de 1 (trabajando cada uno 2 días completos y medio día) pero con interrupción durante la semana, p.ej.:
 Copartípite A: mañana del lunes, martes, jueves;
 Copartípite B: tarde del lunes, miércoles, viernes.

5. Variantes de 1 (trabajando cada uno dos días completos y medio día), pero con solape en algunos días, y trabajos no cubiertos en otros, p.ej.:

Copartícipe A: martes, tarde del miércoles, viernes;

Copartícipe B: tarde del lunes, martes, miércoles.

6. Cinco medios días cada uno:

Copartícipe A: mañanas

Copartícipe B: tardes

7. Trabajando a jornada completa en semanas alternas:

Copartícipe A: semana 1;

Copartícipe B: semana 2.

Los diversos (a veces contradictorios) factores que influyen en el modelo de horas adoptado incluyen, del lado de los copartícipes, la necesidad de los mismos de un modelo regular cada semana (p.ej. por razones de cuidado de niños), y un deseo de comprimir las horas trabajadas en un pequeño número de días a la semana (p. ej. para minimizar los costes de desplazamiento). Del lado de los empleadores, los factores incluyen una necesidad de que cada copartícipe trabaje parte de cada día (p.ej. por razones de continuidad); la necesidad de integrar el reparto de trabajo dentro de las organizaciones de trabajo a turno; y un deseo de cubrir las cargas de trabajo fluctuantes (p.ej. mediante el solape de las horas de trabajo de los copartícipes).

En general, los modelos de horas adoptados reflejan las preferencias de los copartícipes, así como las necesidades del servicio, y es corriente que los copartícipes tengan considerable discreción sobre las horas en que trabajan.

Ejemplos de trabajo compartido. Es característico que los Organismos de Salud de Distrito en el sureste de Inglaterra tengan un pequeño número de puestos de trabajo compartido (6 en 1989), todos los cuales se introdujeron en los 2 años pasados, en respuesta a las peticiones del empleado. Los copartícipes de trabajo están en las 3 principales áreas de la fuerza de trabajo de los Organismos: administrativo y de oficina; profesiones conexas con la medicina; y guarderías y obstetricia.

Procedimiento. Cuando se introdujo por primera vez el trabajo compartido, el Organismo no tenía una política general sobre trabajo compartido. Cada caso se introdujo mediante un proceso ad hoc de negociación entre los empleados implicados, su director de línea y el departamento de personal del Organismo.

El departamento de personal redactó un modelo de convenio de trabajo compartido, y estableció las condiciones de servicio para los copartícipes de trabajo que se aplicarían a cada caso, además de los perfilados en el contrato normal de empleo para todo el personal.

A finales de 1989, el Organismo decidió que debía animarse a los directores de línea, donde fuera adecuado, a introducir el trabajo compartido en respuesta a las peticiones del empleado, o como una iniciativa en pro de la legislación vigente, donde, por ejemplo, hubiera dificultades particulares de contratación. El departamento de personal procedió luego a redactar un conjunto de normas de directrices de política para distribuirse a todas las unidades y directores de departamento.

Cobertura. No hay una norma rígida que especifique qué trabajos e individuos están habilitados para el trabajo compartido. En principio, se consideran todos los trabajos e individuos, y cada caso se resuelve según sus méritos.

En la práctica, el Organismo ha manifestado que al examinar la elegibilidad de los diferentes trabajos a compartir, considera que algunos de los trabajos de dirección más antiguos con una gran responsabilidad de gerencia de personal, y los trabajos de “alto perfil”, junto con algunos trabajos con sobrecarga de pacientes, son inadecuados para ser compartidos, mientras que los trabajos que estaban basados en el proyecto, o que podían fácilmente dividirse en tareas inconexas, son más adecuados para el trabajo compartido.

Al examinar la elegibilidad de los individuos para el reparto de trabajo, se consideran factores tales como la compatibilidad personal de unos y otros, y su edad y las experiencias de gerencia de tareas.

División de la responsabilidad y del tiempo. El modo en que cada trabajo se divide entre los copartícipes, por lo que se refiere a las horas trabajadas y a las tareas realizadas, se determina en cada caso entre los copartícipes y sus directores. En la práctica, los resultados varían considerablemente entre los trabajos, por ejemplo:

- *Caso A (administrativo - garantía de la calidad/asesor de atenciones médicas).* Los 2 copartícipes trabajan oficialmente según el modelo 1 (ver la Tabla 32 anterior). En la práctica tienen considerable campo de acción para variar sus horas de acuerdo a las necesidades del trabajo y a sus propias responsabilidades de cuidado de niños, siempre y cuando se haga el trabajo (en su mayor parte está basado en el proyecto, y consecuentemente, no está ligado a tiempos particulares del día o de la semana). Algunas tareas se reparten entre los copartícipes de acuerdo a sus propias especialidades (p.ej. un copartícipe coge todas las partes del trabajo relativas a cuidados médicos); el trabajo del proyecto se reparte generalmente a cada copartícipe alternativamente; y los elementos restantes de la carga de trabajo, p.ej. la respuesta a la petición de datos de los colegas, se asumen por el copartícipe que esté trabajando el día en que surgen los trabajos.
- *Caso B (Jefe de Terapeutas de habla).* Los dos copartícipes trabajan según el modelo 4 anterior, con un solape de 1,5 horas los lunes. Este es un puesto de dirección (Jefe de departamento), y se eligió el modelo de horas, para asegurarse de que se obtenía la continuidad a lo largo de la semana, y que cada copartícipe

no tuviera intervalos mayores de un día de trabajo entre sus sesiones, de forma que cualquier problema que surgiera en el trabajo de cualquiera de ellos pudiera tratarse rápidamente. El trabajo está dividido en gran medida sobre una base de asistencia a pacientes, cada uno de ellos cubre diferentes áreas clínicas, y dirigen sus propios proyectos específicos, pero comparten día a día la dirección del personal, de conformidad a los días particulares en que cada uno de ellos trabaja.

- *Caso C (Visitas sanitarias)*. Los 2 copartícipes trabajan según el modelo 3 (es decir, bloques rotatorios de 5 días), con una hora de solape a mediodía del miércoles. Inicialmente, se dividió la asistencia a los pacientes entre los 2 copartícipes, pero se encontró que esto no funcionaba bien, ya que cada uno de ellos terminaba tratando los pacientes del otro la mayor parte del tiempo. Por lo tanto, se cambió el ordenamiento de forma que ambos compartieran la asistencia total a los pacientes, tratando cada uno de los copartícipes a todos los pacientes que se necesitara.

Cobertura de ausencias. No hay una exigencia obligatoria para que cualquiera de los dos compañeros de trabajo compartido trabajen horas adicionales para cubrir la ausencia a corto plazo del compañero debida a enfermedad o permiso anual. Sin embargo, si el individuo accede a trabajar horas adicionales durante dichos períodos, se concede a cambio tiempo libre.

En la práctica, sin embargo, los directores de línea de los copartícipes de trabajo consideran la medida de la cobertura flexible para la ausencia del compañero, como una gran ventaja del ordenamiento del reparto de trabajo. Por ejemplo, en el caso C, el coste de obtener la cobertura por enfermedad y ausencia se reduce o elimina, porque el trabajo está como mínimo cubierto en su mitad, si uno de los copartícipes está ausente por enfermedad, y los 2 copartícipes han acordado informalmente no tomar vacaciones al mismo tiempo. Una ventaja adicional es que los dos copartícipes de vez en cuando hacen horas extraordinarias con ocasión de las visitas sanitarias del otro, cuando el departamento tiene poco personal. Ya que los copartícipes trabajan a tiempo parcial, el departamento no da remuneraciones adicionales por horas extras cuando se trabaja en horas extras de esta forma.

Remuneración. Los copartícipes de trabajo reciben los porcentajes de la paga a prorrateo, y mejoran sobre una base individual dentro del grado del trabajo. En varios casos, los dos compañeros de reparto de trabajo estaban clasificados diferentemente, o en un grado diferente en las escalas de aumento salarial. Algunos de los trabajos compartidos son a alto nivel de responsabilidad gerencial, y como la retribución individual relacionada con el rendimiento se está introduciendo a este nivel en el NHS, existe el problema de en qué medida pudiera separarse el rendimiento de cada uno de los copartícipes del rendimiento del otro, con la finalidad de hacer una valoración.

Pensiones. Los copartícipes de trabajo empleados durante, como mínimo, la mitad de las horas a jornada completa, tienen la opción de afiliarse al programa de jubilación de NHS, de igual forma que los empleados a tiempo parcial.

Permiso anual. Este (incluyendo los días extras reglamentarios) es proporcional al número de horas trabajadas en relación con la semana de trabajo normal. El derecho, calculado normalmente en días de trabajo, se convierte en un derecho en horas de trabajo, con objeto de evitar la confusión que pueda surgir debido a los complejos ordenamientos de trabajo. No hay restricciones para que los copartícipes de trabajo tomen el permiso anual al mismo tiempo, sometiendo a las disposiciones normales que se aplican a los empleados a jornada completa a este respecto. En la práctica, sin embargo, algunos copartícipes de trabajo sí que acuerdan informalmente entre sí y con su director no tomar su permiso al mismo tiempo.

Días de fiesta oficiales. Los días de fiesta oficiales se acuerdan mutuamente, para asegurar que los beneficios de los días de fiesta son equitativamente distribuidos entre los copartícipes de trabajo, con independencia de qué días trabajan.

Asignaciones por coche. El organismo proporciona una suma global a los usuarios regulares de coche para cubrir los costes fijos asociados con el funcionamiento de un coche (seguro, depreciación, intereses de préstamos, etc.), y una bonificación por la distancia recorrida para cubrir el coste variable principal. El pago de la suma global se hace sobre una base individual para cada copartícipe de trabajo, y los gastos por kilómetro recorrido incluidos se reintegran al precio adecuado para los usuarios regulares. La opinión del Organismo es que este es el mayor coste general extra indivisible asociado con el trabajo compartido. Hay un proceso de cambio a un sistema por medio del cual se proporcionaría un coche alquilado al personal que hace los mayores recorridos. Todavía no se ha decidido cómo se aplicaría esto a los copartícipes de trabajo, pero es probable que cada uno de ellos reciba un coche, y esto sería un coste adicional a los realizados por el Organismo.

Formación. Las necesidades se identifican como con el personal a jornada completa, y la asignación es sobre una base individual y no sobre una prorrateada. En la práctica, algunos de los copartícipes de trabajo creen que reciben menos formación que en el caso del personal comparable a jornada completa, y que la dirección, en algunos casos, espera que uno de los copartícipes asista a un curso particular de formación, y luego trasmita la formación al otro copartícipe.

Búsqueda de compañeros para el trabajo compartido; sustitución de los que se van. En el caso de que un copartícipe de trabajo, por cualquier razón, no siga en la asociación de trabajo compartido, las horas de trabajo de las que anteriormente se encargaba esta persona se ofrecen incondicionalmente al copartícipe de trabajo que queda, de forma que se convierten en horas a jornada completa. En el caso de que dicha alternativa fuera inaceptable para el copartícipe de trabajo que permanece, se busca otro copartícipe a través de los procedimientos usuales de reclutamiento. El

copartícipe que permanece continúa ocupándose de parte de las tareas. Se busca una sustitución provisional, si se considera necesario por la dirección y el copartícipe que permanece no desea encargarse del trabajo provisional.

Se hace todo lo posible para buscar una solicitud adecuada para continuar el trabajo compartido. Sin embargo, si ésto no fuera posible, entonces puede pedírsele al empleado que emprenda un trabajo diferente en el Organismo, en la modalidad de trabajo a tiempo parcial con el mismo número de horas, de una clase razonablemente comparable a la del trabajo actual, y haciendo la rectificación consiguiente de la descripción del trabajo. No tiene que ser necesariamente en la misma categoría, pero no suele ser inferior a una categoría especificada.

Estas condiciones se aplican a todos los copartícipes, con una excepción donde el ordenamiento del reparto de trabajo se establece basándose en un contrato de un año (que posiblemente se renueve), y cuando uno de los copartícipes es capaz de encargarse solamente de una parte de las tareas del trabajo. En este caso, sólo uno de los copartícipes (el más calificado) tiene el derecho de coger el trabajo sobre una base a jornada completa si el otro se marcha. Por tanto, en el caso de que se marche el copartícipe más capaz, y no se encuentre una sustitución adecuada, el Organismo se reserva el derecho de finalizar el contrato de empleo del copartícipe que permanece.

Evaluación de la iniciativa. Desde el punto de vista de los copartícipes, la mayoría creía que la iniciativa era un éxito, porque les permitía continuar sus carreras durante un tiempo en el que preferían trabajar a tiempo parcial, sin tener que coger un trabajo a un nivel más bajo en la organización. En la mayoría de los casos, la razón para desear un trabajo compartido, estaba relacionada con el cuidado de niños, pero algunos de los copartícipes de trabajo redujeron sus horas por otras razones (p.ej. para estudiar, o para cuidar de parientes mayores, etc.). Algunos de los copartícipes creían que estaban bajo excesiva presión para demostrar que el sistema experimental podía funcionar, y consecuentemente tenían que trabajar con más intensidad que sus colegas a jornada completa.

Desde el punto de vista del organismo se observaron ciertas desventajas y costes: carga de trabajo de dirección extra (la necesidad de dirigir dos personas en lugar de una); costes extras administrativos, de pago de nóminas y generales; costes extras de admisión y formación; costes por el permiso de un período de solape y comunicación entre los copartícipes de trabajo. En todos los casos, estos costes fueron superados por los beneficios: la retención de personal cualificado y formado en un nivel adecuado de la organización; los ahorros por los costes de ausencia y cobertura de los días de fiesta; y mayor productividad en comparación con los trabajadores a jornada completa.

Fuente. N. Meager y J. Buchan: *Job-sharing in the National Health Service* (Instituto de Estudios de Mano de Obra, Brighton, 1989), Informe IMS No. 174.

Don & Low Ltd.

Tipo. Programa de horas anuales que incluye trabajo a turno.

Antecedentes. En 1986, Don & Low Ltd, fabricantes de materiales textiles industriales, hizo un cambio a un programa de horas anuales para sus 700 trabajadores a turno. La empresa emplea a 1.350 trabajadores (aproximadamente el 40% femenino, y el 60% masculino) en 8 sitios diferentes. El negocio original era la fabricación de yute. A principios de los años 1960, Don & Low comenzó la fabricación de polipropileno, un derivado del petróleo utilizado ahora como material de refuerzo normal para las alfombras. El cambio de productos implicó muy grandes niveles de inversión de capital, y un desplazamiento de la producción de trabajo intensivo a capital intensivo. El alto coste de capital del equipo hizo que fuera imperativo mantener la maquinaria en funcionamiento durante tantas horas como fuera posible, y hoy día la empresa funciona como una industria de proceso continuo.

En 1970, en respuesta a los cambios originados por el nuevo producto, se estableció un sistema de turno de 4 equipos con empleados que trabajaban 40 horas a la semana (más 2 horas en horas extras seleccionadas). Cada uno de los 4 equipos trabajaba según el modelo continental tradicional de 3-2-2 (3 mañanas, 2 tardes, 2 noches, 3 días de descanso, 2 mañanas, 2 tardes, 3 noches, 2 días de descanso, 2 mañanas, 3 tardes, 2 noches, 2 días de descanso) con un ciclo rotativo de 28 días. La paga básica era por las 48 horas a la semana más una tarifa fija de bonificación por alteración de turno. Las horas extraordinarias adicionales eran aproximadamente del 5%. La empresa funcionaba durante 46,4 semanas al año, con el cierre tradicional durante los días de fiesta de otoño, verano, primavera y Navidad. Los trabajadores a turno tenían un total de 30 días de permiso remunerado; los que no estaban a turno, 29 días.

Exposición razonada. En 1984, la dirección acordó una reducción a 39 horas a la semana para el año siguiente. Al mismo tiempo, quería alcanzar los siguientes objetivos específicos: que no hubiera aumento en los costes laborales; mantenimiento del trabajo continuo y de los turnos de 8 horas; mantenimiento de sistemas uniformes a lo largo de toda la empresa; vacaciones en los momentos tradicionales, pero asignadas; producción durante 50 semanas en vez de 46; un único cierre anual; un convenio para varios años. Se determinó que el sistema de turno de 5 equipos en combinación con un programa de horas anuales, era el mejor modo de acomodar la reducción de las horas de trabajo, así como los objetivos anteriores.

Procedimiento. Se tardó casi un año en negociar y establecer los nuevos ordenamientos. Se invitó a los sindicatos a examinar las consecuencias de la reducción de la semana de trabajo y de los diferentes sistemas de turno posibles. Sin embargo, prefirieron en primer lugar recibir propuestas de la dirección, y negociar en esta etapa. Se estableció un equipo de alta dirección para examinar las opciones dispo-

nibles. Se estudió la literatura disponible, se asistió a seminarios y se visitaron otras empresas. Se invitó también a un analista de trabajo por turno para que propusiera modelos detallados. Durante un ejercicio de formación para los inspectores, se presentaron las nuevas propuestas y se pidieron respuestas a los inspectores. Casi todos estaban a favor de los planes propuestos por el equipo de dirección. La única crítica estaba relacionada con los turnos de recuperación. En ese momento la dirección intentaba todavía utilizar los 13 turnos que sobraban como turnos de recuperación. Los inspectores dijeron que sería imposible acomodar 13 turnos de recuperación al año.

Consulta y negociación. Se sometieron a continuación las opciones a la consideración del recientemente formado Comité Mixto Consultivo. Después de las discusiones en las distintas fábricas, los representantes de los empleados informaron que 4 fábricas de 5 estaban a favor del sistema de 5 turnos preferido por la dirección. En ese momento comenzaron las negociaciones con los sindicatos. La empresa proponía que debían mantenerse los ingresos actuales, junto con la consolidación del coeficiente de horas extras, para dar una mayor gratificación por alteración de turno. A cambio, la asignación de personal no debía aumentarse a prorrata cuando se introdujera el 5º turno, sino solamente en un 15 ó 20%, en vez de un 25%. Los sindicatos aceptaron la oferta sobre salarios, y se estableció que la asignación de personal se incrementaría en el 18% para las operaciones de turno, y no para todas las operaciones diarias.

En relación con los turnos de recuperación, los sindicatos acordaron que, en teoría, se podrían hacer los 13 turnos, pero argumentaron que no era posible hacerlo. La empresa se preparó para reducir los turnos de recuperación al nivel de una semana de 38 horas, pero insistió en que, a pesar de esto, la semana de 39 horas era aún el punto del que partirían las negociaciones en el futuro. Se acordó que debían hacerse 5 turnos de recuperación, con un corto plazo de aviso, para cubrir las ausencias y emergencias, pero que no se le pediría a los empleados hacer más de 2 turnos de recuperación al mes. Se planearían con gran anticipación 2 turnos adicionales y se utilizarían para la formación, lo que beneficiaría tanto a los empleados como a la empresa.

Cobertura. Para los 700 trabajadores a turno.

Horas de trabajo. El promedio de horas semanales es de 39.

Horas anuales y número de turnos. Antes, cada empleado trabajaba 1.950 horas al año (46,43 semanas x 42 horas), incluyendo unas 93 horas extraordinarias. Sin embargo, la empresa prefería considerar el año desde el punto de vista del número total de turnos trabajados antes que desde el punto de vista del número de horas reales contratadas con cada empleado. Con el antiguo turno de 4 equipos de 46 semanas y 42 horas, se hacían 243,7 turnos por cada equipo. Con 39 horas a la semana, habría 226,3 turnos de 8 horas disponibles (39 horas x 46,43 semanas).

La nueva propuesta, sin embargo, fue como sigue: 355 días (365 menos 10 días de cierre en Navidad) de trabajo continuo (3 turnos) requerirían 1.065 turnos. Con un sistema de turno de 5 equipos, cada equipo tendría que hacer 213 turnos al año. Ya que hay una diferencia de 13 turnos (226,3-213) se acordó admitir 6 turnos, y usar los otros 7 como turnos de recuperación, 5 con finalidades de producción y 2 para formación. Los empleados, consecuentemente, fueron contratados para trabajar 220 turnos, aunque solamente estaban programados 213, dando un total anual de horas contratadas de 1.760.

El horario de turno. La rotación de los 5 equipos es compleja. Básicamente consta de períodos de 7 días en el trabajo (3 mañanas, 2 tardes, 2 noches, en rotación) con períodos libres, que van de 2 a 17 días (los días de fiesta son asignados, y hay largos períodos de descanso). De esta forma los empleados tienen 213 días de trabajo y 152 días libres, de la forma siguiente: 21 fines de semana libres (de los que 13 fines de semana caen fuera de días de fiesta); 9 períodos de 2 días libres; un período de 3 días libres; 6 períodos de 4 días libres; 12 períodos de 5 días libres; 3 períodos de 10 días libres (incluyendo el cierre de Navidad de 19 días); un período de 17 días libres; y un período de 9 días en el trabajo; 27 períodos de 7 días en el trabajo; 2 períodos de 5 días en el trabajo; un período de 4 días en el trabajo; y un período de un día en el trabajo.

En relación con los turnos de recuperación, se acordó que no habría más de 2 por mes de calendario, que se podrían hacer turnos parciales y que no se pediría el retorno al trabajo durante los períodos largos de descanso, ni durante los fines de semana libres, y que no se continuaría con los turnos de noche a no ser que se hiciera de mutuo acuerdo.

Resultados. El sistema ha estado funcionando bien a pesar de algunos problemas iniciales con los turnos de recuperación. La empresa estima que debido al aumento de las horas de funcionamiento de 7.800 a 8.520 al año, la capacidad de producción se ha incrementado en el 9 ó 10%. Se crearon un sustancial número de trabajos nuevos para ajustar el quinto equipo, y se han mantenido los costes unitarios en un nivel aceptable. La mejora de la productividad es más difícil de medir, ya que la nueva maquinaria, el equipo de control de producción perfeccionado, los sistemas de mantenimiento preventivo revisados, así como las nuevas organizaciones de trabajo a turno, han contribuido en su totalidad a aumentar la productividad. Algunas unidades tuvieron un incremento del 3 al 4% en el primer año, mientras que otras no tuvieron mejoras durante el año anterior, pero mantuvieron su empleo a pesar de los aumentos en la asignación de personal y del aumento salarial del 6% en el primer año.

Las horas extraordinarias se han reducido a la mitad. El absentismo ha bajado del 6 al 4,2%, una cifra bastante menor que el promedio nacional. La rotación de personal laboral también ha bajado desde el 12 al 15% hasta el 8 al 10%. El cambio

a un solo cierre anual, también ahorra el coste considerable de cierre y puesta en marcha de las fábricas.

Además, hay flexibilidad para ajustar los cambios futuros al sistema de trabajo.

Las concesiones relativas a los turnos de recuperación permiten a la empresa cambiarse a la semana de 35 horas sin grandes cambios en el modelo de trabajo por turno. Los modelos de ocio significativamente mejorados parecen satisfacer a la mayoría de los trabajadores a turno. Las principales desventajas, hasta ahora, son las relativas a las organizaciones de días de fiesta asignados, que pueden ser demasiado inflexibles para algunos empleados. La administración de los turnos de recuperación, en particular la necesidad de mantener equidad entre todos los empleados a turno, es a veces difícil, y tendrá que ser bien hecha en el futuro.

Fuente. La Sociedad Industrial: *Annual hours: A study of annual hours arrangements in the UK* (Londres, Febrero de 1987), New Series No.6, páginas 39-42.

Servicio Nacional de Salud (NHS)

Tipo. “Programa de retención”: ordenamientos de tiempo de trabajo flexible durante un período de trabajo de servicio.

Antecedentes. El Servicio Nacional de Salud, dirigido por el Estado, proporciona cuidados sanitarios a todas las personas que viven en el Reino Unido. Es el mayor empleador del sector público. Como tal, compite en un mercado laboral, actualmente estrecho, de empleados con experiencia y especialización. Hasta el punto de que las gestiones realizadas por el sector privado, fundamentalmente bancos y otros grandes empleadores de personal femenino, para mejorar la retención de empleados femeninos enfrentándose a un mercado de trabajo estrecho y al descenso en el número de escolares que terminaban su carrera, ha impulsado al NHS a tomar estas medidas innovadoras. El Consejo General de Whitley es el órgano responsable de los términos y condiciones de empleo de la mayoría de los empleados en el NHS. Ha llegado a un acuerdo habilitante que estipula que los Organismos de Salud individuales, consultando con su personal y los representantes locales de personal, lleguen a acuerdos de “programas de retención”.

Disponibilidad/elegibilidad. El convenio habilitante propone que los programas a nivel local estén abiertos a todo el personal con servicio continuado de 12 meses como mínimo en uno o más de los organismos de empleo. Hay programas distintos de retención para los dentistas y doctores que no están afectados por este convenio.

El convenio no permite que una persona deje el NHS para trabajar en otra organización.

Marco del programa de retención. El Consejo General de Whitley ha apoyado firmemente que los Organismos de Salud individuales pongan en práctica programas de retención, opinando que todos los organismos deben considerar el tomar estas medidas. La necesidad de mantener el personal durante las rupturas de carrera ocasionadas por diversas razones, que incluyen la necesidad de cumplir compromisos domésticos (educación de los hijos, cuidados de una persona dependiente), es la parte central del marco del programa de retención. También se reconoce la necesidad de que el personal en dicho programa continúe estando tan informado como sea posible durante el período de tiempo que no trabajan en el NHS.

Estas dos necesidades se tratan de formas variadas. Se hace hincapié en la aportación de organizaciones de horario flexible acordadas localmente, tales como trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido y horario flexible. También, los programas deben permitir a los que no se mantienen en contacto a través de dichos medios, hacerlo mediante otras organizaciones. Se sugieren estas opciones en el convenio habilitante publicado por el Consejo General de Whitley:

- (a) cursos de repaso u otros compromisos de formación regular.
- (b) una cantidad limitada de trabajo temporal, es decir, 10 días de trabajo cada año (pagados a la tarifa del grado del puesto cubierto);
- (c) cartas rutinarias e información sobre el Organismo de Salud;
- (d) contratos regulares con la dirección de línea.
- (e) un nuevo compromiso anual para el programa y sus términos y condiciones.

Flexibilidad dentro del programa de retención dirigido por los Organismos de Salud. Además del estímulo a la máxima flexibilidad a través de la organización por el Organismo de Salud de su propio programa consultando con su personal y sus representantes, hay una exposición clara de que los términos de cada programa de retención deben poder variarse por acuerdo entre el Organismo y los miembros individuales de personal en el programa.

Ordenamientos para la vuelta al trabajo. Se recomienda una notificación formal de vuelta, normalmente de 3 meses como mínimo. Se reconoce que la mayoría del personal en los programas de retención esperan volver en general a trabajos similares con el grado salarial equivalente. Los Organismos de Salud tendrán en cuenta el trabajo a tiempo parcial y el reparto de trabajo, cuando acuerden las organizaciones para la vuelta de un empleado. Normalmente, el intervalo individual máximo practicable suele ser de 5 años.

Duración del servicio. Una de las características más importantes de estos programas de retención, es que la ausencia en el programa no se contabilizará como una ruptura del servicio. Aunque el período de ruptura no se contabilizará como servicio, cualquier empleo retribuido durante la ruptura se contabilizará como servicio en el Organismo de Salud.

Fuentes. (1) Carta de sugerencias del Departamento de Salud (GC) 2/90 de 24 de julio de 1990 relativa a "igualdad de oportunidades - programas de retención" con la enmienda No.65. (2) Campaña de NALGO para la Igualdad de Oportunidades en la carta de NHS de 24 de julio de 1990 "Igualdad de oportunidades - programas de retención" (Londres).

Rover, Longbridge

Tipo. Sistema de primas de 5 equipos.

Antecedentes. Rover, que ahora forma parte de British Aerospace, es el mayor productor de coches en el Reino Unido. En el verano de 1990, la empresa, teniendo enfrente los antecedentes de una demanda rápidamente creciente para dos de sus nuevos modelos, buscó alcanzar un acuerdo con sus sindicatos signatarios para aumentar las horas de funcionamiento. Para satisfacer las demandas de producción, era necesario un trabajo de 5 días durante las 24 horas en las áreas de montaje de la fábrica de Longbridge. Esto significaba que los empleados ocupados en la fabricación de los nuevos motores de la serie "K" y de las cajas de cambio R65, que se montaban en los nuevos coches, tendrían que trabajar durante 7 días para suministrar a las áreas de montaje los motores suficientes para cumplir sus objetivos de producción.

El convenio, firmado en agosto de 1990, fue importante en ciertos aspectos.

- (a) Introdujo por primera vez en la industria del motor británica los modelos de trabajo de 7 días de 24 horas.
- (b) Esto se compensó con una reducción general en la semana básica de trabajo, de 39 a 37 horas, para los empleados retribuidos por horas. Para ciertos modelos de turno el promedio de semana de trabajo se redujo a 31,6 horas; a pesar de ser la semana de trabajo más reducida para los empleados retribuidos por horas en la industria en cualquier parte de Europa.
- (c) La empresa volvió a nivelar los niveles de dotación de personal creando 1.200 nuevos trabajos.
- (d) Los sindicatos cambiaron el potencial significativo de horas extraordinarias en algunas fábricas por el tiempo de trabajo reducido y la creación de trabajo.
- (e) El convenio se alcanzó bastante antes del final del contrato salarial actual. Normalmente, se esperaba que las negociaciones sobre la reducción del tiempo de trabajo tuvieran lugar formando parte de la finalización de las negociaciones del contrato salarial.

Cobertura. Todos los trabajadores en la categoría por horas (30.500 en julio de 1990).

Modelos de turno y horarios semanales. El convenio estipula la introducción de una semana normal de trabajo de 37 horas y se aviene a las medidas para asegurar que los costes se mantengan sin reducción en la capacidad, o deterioro de las medidas de mejora de calidad.

Pueden ponerse en práctica los siguientes modelos de turno por medio del convenio a nivel de fábrica: turno diario, 37 horas; de noche, 37 horas; de días dobles, 37 horas; 3 turnos (5 mañanas, 5 tardes, 4 noches), 36 horas; turnos continuos de 7 días, 31,5 horas.

La nueva organización de 3 turnos que proporciona una semana de 36 horas significa que se ha ahorrado el turno de noche del viernes. El modelo de turno continuo de 7 días con 5 equipos funciona dos veces en turnos de fin de semana de 24 horas para hacer que el tiempo promedio de trabajo semanal total sea de 31,5 horas.

El modelo de turno de trabajo de 7 días, de 5 equipos, se muestra en la tabla 33. Puede observarse que cada equipo hace 18 turnos a lo largo de un ciclo de 5 semanas. En el curso del ciclo, cada equipo tiene 17 días libres, y la media de la semana de trabajo es de 31,5 horas. Hasta la fecha, este modelo de trabajo ha sido puesto en funcionamiento en la fábrica de la transmisión del motor del tren de potencia.

Tabla 33: Modelo de trabajo de cinco turnos y siete días de funcionamiento para los empleados del tren de potencia en la fábrica de Longbridge

	S	D	L	M	Mi	J	V	Total	Turno
Semana 1	12	12	—	—	—	—	—	24	d*
Semana 2	—	—	8	8	8	8	—	32	n
Semana 3	—	—	8	8	8	8	5,5	37,5	t
Semana 4	—	—	8	8	8	8	8	40	m
Semana 5	12	12	—	—	—	—	—	24	n*

Total de horas a lo largo de 5 semanas: 157,5

Promedio de horas semanales: 31,5

Ciclo: 35 días

Días de trabajo: 18

Días libres: 17

d* = días, modelo de 12 horas (06:00 h-18:00 h)

n* = noches, modelo de 12 horas (18:00 h-06:00 h)

n = noches (22:00 h-06:00 h)

t = tardes (14:00 h-22:00 h)

m = mañanas (06:00 h-14:00 h)

El nuevo modelo de trabajo de 3 equipos, mostrado en la Tabla 34, está funcionando en las áreas de montaje, pintura y carrocería de la fábrica de Longbridge que produce el Rover 200/400.

Tabla 34: Modelo de trabajo de 5 días de funcionamiento, de 3 turnos, para las áreas de montaje, pintura y carrocería en la fábrica de Longbridge

Semana 1	Turno de mañana	Lunes a jueves	06:00 h a 14:00 h
		Viernes	06:00 h a 24:00 h
Semana 2	Turno de tarde	Lunes a jueves	14:00 h a 22:00 h
		Viernes	24:00 h a 18:00 h
Semana 3	Turno de noche	Lunes a jueves	22:00 h a 06:00 h

Horas totales:

Semana 1 = 38

Semana 2 = 38

Semana 3 = 32

Promedio de horas semanales: 36

El plan original de la empresa, discutido con los sindicatos a principios de 1989, era hacer funcionar la fábrica de la transmisión y del motor del tren de potencia durante 6,5 días a la semana, proporcionando 149,5 horas de producción. Los sindicatos rechazaron el trabajo de 12 horas que esto hubiera acarreado, y en cambio pidieron un tiempo de trabajo más corto para compensar el trabajo de 24 horas al día. El acuerdo finalmente alcanzado para siete días de trabajo, proporciona una producción de 157,5 horas a la semana, a cambio de un tiempo de trabajo más corto, y 1.200 trabajos adicionales.

El nuevo ordenamiento de trabajo de 3 equipos ha aumentado también las horas de producción de 78 a 109.

Remuneración. La estructura de salarios para los diferentes modelos de turno se muestra con detalle en la Tabla 35. Debe observarse que la tarifa horaria del salario se ha aumentado para asegurar que los ingresos finales semanales con 35 horas sean equivalentes a los que se hubieran ganado con 39 horas de acuerdo al convenio colectivo actual. Aquellos trabajadores que ya hacían una semana de 37,5 horas, recibieron un aumento compensatorio en metálico, para compensarles por el hecho de que la reducción de su tiempo de trabajo particular fuera de 30 minutos.

Tabla 35: Estructura del grado industrial y de la remuneración semanal para los diferentes turnos (precios en libras)

1. Turnos de 37 horas

Grado	Turno normal de día de 37 horas	Turno normal de noche de 37 horas	Días dobles de 37 horas
1	199,30	260,42	244,48
2	186,95	244,28	229,33
3	184,20	240,69	225,96
4	173,30	226,45	212,59
5	162,30	212,07	199,09

2. Trabajo de tres turnos (36 horas)*

Grado	1º y 2º turnos	3º turno	Media de los 3 turnos
1	251,08	229,82	243,99
2	235,52	215,58	228,88
3	232,06	212,41	225,51
4	218,33	199,84	212,16
5	204,47	187,16	198,70

* turnos 1 y 2 de 36 horas = 38 horas a la semana

turno 3 de 36 horas (cuatro noches, ocho horas por noche) = 32 horas por semana

3. Modelo de siete días, de cinco turnos de Longbridge (31, 5 horas)

Grado	Turno 1 40 horas	Turno 2 37,5 horas	Turno 3 32 horas	Turno 4 24 horas	Turno 5 24 horas	Promedio de 5 turnos
1	264,30	247,78	229,82	215,58	244,19	240,31
2	247,92	232,42	215,58	202,11	229,06	225,42
3	244,27	229,01	212,41	199,14	225,69	222,10
4	229,82	215,45	199,84	187,35	212,33	208,96
5	215,23	201,78	187,16	175,46	198,85	195,70

Pausas para descanso. Al ser parte de la reducción de horas, el tiempo de descanso personal se ha reducido ahora y se ha consolidado dentro de los 20 minutos permitidos para los descansos a un lado u otro del descanso principal para comida. En efecto, esto significa que las necesidades personales del trabajador tienen que ser atendidas o bien durante sus descansos para comida o durante sus dos descansos de 10 minutos para el té.

Cierres. La fábrica cierra durante los descansos de vacaciones 4 veces al año. Estos se distribuyen como siguen: una semana en la primavera, dos semanas en el verano, una semana en septiembre y una en Navidad. Estos descansos incorporan a menudo días de fiesta oficiales. El permiso anual retribuido resultante totaliza 25 días más los 8 días de fiesta oficiales. La consecuencia de esto es que los empleados en el trabajo de 7 días comienzan los turnos el sábado siguiente al período de cierre, mientras que otros empleados no empiezan a trabajar hasta el lunes.

Negociaciones y puesta en práctica. Como se dijo, era poco usual que un convenio de esta importancia se hiciera antes de la finalización del acuerdo salarial de 2 años convenido en octubre de 1988. Sin embargo, la empresa tenía, evidentemente, muchos deseos de aumentar la producción de su fábrica de Longbridge (donde están empleados casi la mitad de todos sus trabajadores retribuidos por horas), en tanto que los sindicatos que vieron la oportunidad de capitalizar el éxito de la Confederación de Sindicatos de Ingeniería y Construcción de Barcos (CSEU), hicieron una campaña para un tiempo de trabajo más reducido. Para finales del verano de 1990, como consecuencia de la campaña, la CSEU había supervisado más de 1.000 convenios concluidos en el sector de ingeniería británico que reducían el tiempo de trabajo.

Mientras que los principios generales del convenio se negociaron a nivel de empresa, la puesta en práctica se dejó a la negociación a nivel de fábrica. En consecuencia, inicialmente, Longbridge fue la única fábrica en poner en práctica el modelo de 5 turnos continuos de 7 días.

No se alcanzó el acuerdo sin un esfuerzo considerable por parte de la dirección y los sindicatos para obtener la aceptación de la fuerza laboral. Una votación inicial de la fuerza laboral, en mayo de 1990, dió como resultado que los cambios propuestos fueran rechazados por una mayoría significativa. Posteriormente, después de muchas consultas entre los líderes sindicales y los representantes sindicales a nivel de fábrica, una segunda votación dió como resultado unos votos a favor de la aceptación con una proporción de 2 a 1.

Resultados. Es aún demasiado pronto para fijar una evaluación realista del impacto de las nuevas horas de trabajo. Lo que se puede decir es que los niveles de producción se han incrementado así como la productividad laboral.

Se aceptó que todos los cambios asociados a la reducción en la semana de trabajo tenían que ser saldados con una mayor productividad, ya que tenían que contenerse los costes. El resultado es que las normas de trabajo son más severas en todas las áreas, y que las áreas de montaje han sido “aceleradas” entre un 4 y un 5%. Estos cambios se han hecho en fases junto con los nuevos ordenamientos del trabajo por turno.

Fuentes. Información suministrada a la OIT en octubre de 1990 por el Sr. Denis Gregory, Unidad de Investigación Sindical, Ruskin College, Dunston Road, Old Headington, Oxford OX3 9B2, Reino Unido, y por el Sr. Paul Macfarlane, Unidad de Investigación de Relaciones Industriales, Universidad de Warwick, Coventry CV4 7AL, Reino Unido. Esta información está basada en lo siguiente: (1) el convenio de horas de trabajo entre el Grupo Rover y el Sindicato General de Trabajadores y Transporte, agosto de 1990; (2) *IRS Employment Trends*, No. 471, 5 de septiembre de 1990; (3) *Income Data Services Report*, No. 574.

Royal Mail

Tipo. Rotación de una semana de 5 días.

Antecedentes. Royal Mail es la empresa de correos de la Corporación de Oficinas de Correos, que es responsable ante el Gobierno a través del Ministerio de Comercio e Industria. Proporciona un servicio de recogida de 7 días y de reparto de 6 días; en las áreas urbanas hay dos repartos de lunes a viernes, el primero de los cuales tiene que haberse terminado para las 09:30 h (09:15 h en Londres). Ha habido recientemente dos innovaciones importantes en los modelos del tiempo de trabajo: una reducción en la semana de trabajo de 5 días y medio a 5 días, y la nueva introducción del servicio de recogida de 7 días.

Semana de trabajo de 5 días. En 1987 se negoció un convenio de trabajo más reducido entre la dirección y el Sindicato de Trabajadores de la Comunicación que redujo las horas de los carteros de 43 a 41,5 a la semana. Con este convenio llegó el compromiso de sustituir la semana de 5 días y medio de los carteros por la semana de 5 días donde quiera que fuera posible. Se establecieron 5 oficinas para probar las nuevas organizaciones de turno. Se han elegido algunas otras desde entonces, para adoptar también esta semana de 5 días. Las exigencias de los nuevos modelos de trabajo son la de continuar proporcionando el mismo servicio de reparto de 6 días y la de que el servicio semanal de cada trabajador sea de promedio el número de horas convenidas a lo largo de un período de 4 o más semanas.

Explicación razonada. Los modelos de trabajo de la semana de 5 días se desarrollaron parcialmente en respuesta a la presión sindical para proporcionar a los carteros los mismos dos días libres a la semana que disfrutaban la mayoría de los otros trabajadores. La dirección también esperaba que esto le facilitaría contratar y retener a los trabajadores, reducir las ausencias y aumentar la flexibilidad, mejorando así la eficiencia global del servicio.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Tanto la dirección como los sindicatos consideraron las revisiones del tiempo de trabajo como una cuestión local que debía decidirse entre los trabajadores y la dirección de cada oficina. Las oficinas individuales no sólo deciden adoptar o no la semana de 5 días sino también la forma que adoptará para acomodarse mejor a sus propias necesidades particulares. Hay 5 formas básicas de semana de 5 días que han sido puestas en funcionamiento en diversas oficinas.

1. *Día libre rotativo.* Este es el más usual sistema de semana de 5 días en funcionamiento, e implica a un grupo de 6 trabajadores que cubren las obligaciones de 5 repartos. El sexto componente, referido como el “flotador”, cubre a su vez cada uno de los servicios cuando el trabajador normal coge un día libre rotativo. La tabla siguiente aclara cómo funciona el sistema a lo largo de 6 semanas.

Tabla 36: *Día libre rotativo*

	Semana 1						Semana 2						Semana 3					
	L	M	Mi	J	V	S	L	M	Mi	J	V	S	L	M	Mi	J	V	S
Servicio 1	F	1	1	1	1	1	1	F	1	1	1	1	1	1	F	1	1	1
Servicio 2	2	F	2	2	2	2	2	2	F	2	2	2	2	2	2	F	2	2
Servicio 3	3	3	F	3	3	3	3	3	3	F	3	3	3	3	3	3	F	3
Servicio 4	4	4	4	F	4	4	4	4	4	4	F	4	4	4	4	4	4	F
Servicio 5	5	5	5	5	F	5	5	5	5	5	5	F	F	5	5	5	5	5

	Semana 4						Semana 5						Semana 6					
	L	M	Mi	J	V	S	L	M	Mi	J	V	S	L	M	Mi	J	V	S
Servicio 1	1	1	1	F	1	1	1	1	1	1	F	1	1	1	1	1	1	F
Servicio 2	2	2	2	2	F	2	2	2	2	2	2	F	F	2	2	2	2	2
Servicio 3	3	3	F	3	3	F	F	3	3	3	3	3	3	F	3	3	3	3
Servicio 4	F	4	4	4	4	4	4	F	4	4	4	4	4	4	F	4	4	4
Servicio 5	5	F	5	5	5	5	5	5	F	5	5	5	5	5	5	F	5	5

Este sistema proporciona gran flexibilidad de servicios, que pueden ser, o bien de la misma duración cada día, o variarse para proporcionar servicios más largos en los días donde hay más correo. Es también popular porque proporciona a los trabajadores un largo fin de semana de cada 6.

2. *Método del período de 9 horas de días libres rotativos.* En este sistema cada miembro del personal a jornada completa trabaja cuatro días largos (desde las 05:00 h a las 14:30 h), un día corto (desde las 05:00 h a las 10:00 h) y tiene un día libre. Los trabajadores se organizan en 5 grupos de 6 para encargarse de 5 servicios de reparto, con cada uno de los servicios dividido en 5 partes, y como cada uno de los miembros del grupo toma un día libre, el quinto restante comparte los servicios de acuerdo a estas divisiones. En los días largos, hay un primer reparto y dos segundos, mientras que en los días cortos, que son sábados a no ser que sea el día libre, hay solamente el primer reparto. Un miembro de personal con el grado de adjunto trabaja con cada uno de los trabajadores a jornada completa y cubre los 6 primeros repartos a la semana, y también los 2 segundos cuando el compañero está fuera de servicio. Este ordenamiento encomienda a una sola persona-el compañero con grado de adjunto- hacer el primer reparto del trabajador que está libre, y de esta forma esto tiene que ser cubierto utilizando personal que voluntariamente proporcione la cobertura. Este sistema exige que no haya alteración de las estructuras de los servicios existentes, no ocasione la pérdida de las remuneraciones adicionales de sábados y, como anteriormente, tenga un largo fin de semana de cada seis.
3. *Semanas de 5 días de lunes a viernes.* En este sistema el personal trabaja 8:18 horas de lunes a viernes, siendo realizados los servicios de sábado, bien por lo adjuntos, o por el personal que se ofrezca voluntario para cubrirlos. La ventaja de este sistema es que proporciona a los miembros de personal a jornada completa un fin de semana libre permanente; sin embargo, su desventaja es que los trabajadores pierden por lo tanto sus remuneraciones adicionales de sábado, y hay también un riesgo de que la calidad de los servicios de los sábados pueda salir perjudicada.

4. *Créditos de tiempo en vez de créditos financieros para el trabajo en sábado.* El convenio de semana de trabajo reducido estipula que los empleados escojan tomar las remuneraciones adicionales de sábado como tiempo, en vez de como créditos financieros. Un cartero que trabaja durante 4:50 horas en sábado, tiene consecuentemente derecho a tomar una reducción de 2:24 horas en la semana de trabajo. Según este sistema, el personal trabaja 8:34 horas de lunes a viernes, y 4:50 horas los sábados, y toma un día libre rotativo. En la semana en la que el día libre es el sábado, el trabajador pierde la remuneración adicional de sábado, y así tiene que trabajar las 41,5 horas totales.
5. *Sistema rotativo con medios días y días completos libres en semanas alternas.* Este sistema incluye dos grupos de 6 repartos que se alternan, proporcionando a cada trabajador un día fijado y medio día fijado libres en semanas alternas. La tabla que sigue aclara cómo funciona ésto, con las listas rotatorias 1 y 7, 2 y 8, y así sucesivamente, alternándose.

Tabla 37: Sistema rotativo con medios días y días enteros libres en semanas alternas

<i>Lista rotatoria</i>	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>	<i>Viernes</i>	<i>Sábado</i>
1	05:26 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45*h- 10:59 h	05:45 h- 10:59 h
2	05:26 h- 14:05 h	* *	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 10:59 h
3	05:26 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45*h- 10:59 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 10:59 h
4	05:26 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	* *	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 10:59 h
5	05:26*h- 10:59 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 10:59 h
6	05:26 h- 13:27 h	05:45 h- 13:38 h	05:45 h- 13:28 h	05:45 h- 13:28 h	05:45 h- 13:28 h	* *
7	05:26 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	* *	05:45 h- 10:59 h
8	05:26 h- 14:05 h	05:45*h- 10:59 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 10:59 h
9	05:26 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	* *	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 10:59 h
10	05:26 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45*h- 10:59 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 10:59 h
11	05:26 h- 13:27 h	05:45 h- 13:38 h	05:45 h- 13:28 h	05:45 h- 13:28 h	05:45 h- 13:28 h	* *
12	05:26*h- 10:59 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 14:05 h	05:45 h- 10:59 h

* = Medio día

** = día libre

Los números 6 y 11 hacen horas diarias más cortas porque su día libre es un sábado, que siempre es solamente un medio día. De este modo el sistema asegura que cada empleado trabaja el número necesario de horas a lo largo de dos semanas.

Otros programas que implican una reducción en el número de días trabajados incluyen la quincena de 11 días, o un sábado libre de cada tres; en el último, se hacen 38 horas de lunes a viernes en cada semana, y 5:15 horas se trabajan en dos sábados, estando el tercer sábado cubierto por un voluntario o un adjunto. Aunque no introducen realmente una semana regular de 5 días, estos programas habitualmente equivalen a un cambio radical en el servicio de 6 días.

Resultados. En cada una de las oficinas de prueba donde se introdujo la semana de 5 días, el personal votó abrumadoramente a favor de su mantenimiento, y los comentarios sobre los programas son generalmente muy favorables. Hubo varios problemas iniciales, que fueron inevitables dada la amplitud del cambio en los modelos de trabajo y en los servicios. Un cartero, por ejemplo, informó que tuvo retraso al repartir el correo por primera vez después de que la semana de 5 días se introdujo en su oficina, y que las cartas extra que tenía que llevar en sus días más largos hacían el trabajo muy difícil. Dichas dificultades se han asociado generalmente con las primeras etapas de la transición, y se han resuelto paulatinamente.

Recogida del domingo. Además del programa de la semana de trabajo de 5 días, el Royal Mail acaba de volver a introducir las recogidas de domingo, que han necesitado de otros cambios en los modelos de trabajo. Las medidas que Royal Mail redactó junto con el Sindicato de Trabajadores de la Comunicación, eran que el trabajo de domingo es voluntario, y de ese modo adicional a las organizaciones de turno semanal; el tiempo doble se retribuye; los pagos son con derecho a pensión; y la asistencia en domingo tiene una duración mínima de 4 horas. Esto proporciona a los carteros la opción de horas extraordinarias bien pagadas, que pueden utilizarse para sustituir las pérdidas de las remuneraciones adicionales de cualquier sábado como consecuencia de la semana de trabajo de 5 días. Como este programa ha sido introducido muy recientemente, es demasiado pronto para evaluar su impacto total.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por la Sra. Catherine Ross, Unidad de Investigación de Relaciones Industriales, Universidad de Warwick, Coventry CV4 7AL, Reino Unido.

ESTADOS UNIDOS

[Nota. Las expresiones “exento” y “no exento” se usan a veces para describir a los empleados. Empleados “exentos” son los que están eximidos de la Ley de Normas de Trabajo Justo. Ocupan generalmente trabajos de dirección o de inspección para los que se proporcionan a menudo las prestaciones mejores de la seguridad social. Por otro lado los empleados “no exentos” (es decir, que no tienen puestos de inspección o de dirección) tienen derecho a más protección en relación con las normas del tiempo de trabajo; por ejemplo, debe pagárseles el trabajo en horas extraordinarias, mientras que no es necesario hacerlo con los empleados exentos].

BayBanks, Inc.

Tipo. Trabajo a tiempo parcial individualizado.

Antecedentes. Esta empresa financiera tiene su base en el área de Boston y está emplazada en 12 sitios, empleando aproximadamente a 6.600 personas. En 1982, para contratar empleados cualificados a tiempo parcial, en trabajos con nivel de entrada, el banco lanzó su programa "Estilo de Trabajo". A diferencia de sus competidores, BayBanks ofrece a sus empleados a tiempo parcial una completa gama de prestaciones: vacaciones retribuidas, permiso por enfermedad, oportunidades de promoción y formación, y las mismas prestaciones sanitarias que tienen los empleados a jornada completa. Aunque originalmente era una estrategia de contratación, desde entonces el programa se ha expandido para satisfacer las necesidades de padres, estudiantes y personas próximas a la jubilación.

Participación. Actualmente, aproximadamente el 39% de los empleados de banco son empleados regulares a tiempo parcial. El 78% de ellos son femeninos y el 22% masculinos. Aunque la mayoría de los participantes están en trabajos de oficina, aproximadamente el 5% están en trabajos técnicos, de dirección y profesionales.

Procedimiento. Cuando un empleado quiere participar en el programa Estilo de Trabajo, discute el cambio de horario con su supervisor y evalúa de qué forma el cambio afectará a su trabajo en el departamento. La naturaleza y cantidad de trabajo que tiene que hacerse, las oportunidades para ampliar los niveles de especialización de otro personal delegando algunas responsabilidades y la posible necesidad de nuevo personal en el departamento, son todas las consideraciones a tener en cuenta al diseñar el nuevo horario. En la mayoría de los casos, el jefe de división toma la decisión final.

Administración. Para administrar el uso del trabajo a tiempo parcial regular, BayBanks utiliza un sistema de "recuento de titulares" y uno de "equivalencia de jornada completa".

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Los trabajadores a tiempo parcial tienen un horario de 20 a 39 horas a la semana, con un mínimo de 35 semanas al año. Los empleados pueden permanecer en el horario elegido durante un período indefinido.

Remuneración. El salario se reduce proporcionalmente a la reducción en las horas trabajadas. Los empleados que trabajan de 30 a 40 horas a la semana, reciben el mismo subsidio por seguro sanitario que los trabajadores a jornada completa; los que trabajan de 20 a 30 horas reciben un paquete prorrateado. Otras prestaciones (vacaciones, permiso por enfermedad, pensión) se prorratean según las horas trabajadas.

Condicionamientos. Los únicos condicionamientos en la utilización de trabajadores a tiempo parcial, son las necesidades del negocio. Se citó la cobertura del teléfono como un área donde es difícil utilizar trabajadores a tiempo parcial, a no ser

que se utilice un reparto de trabajo. A veces, el empleado puede asumir otras responsabilidades en el departamento que les proporcionan un mejor trabajo a tiempo parcial.

Otras opciones de horario de trabajo. Además del programa Estilo de Trabajo el banco tiene otras dos clases de tiempo parcial “trabajadores a tiempo parcial regulares” que trabajan de una a 19 horas pero no reciben prestaciones; y “trabajadores en tiempos punta” que hacen turnos específicos en horas de servicio recargado, (de una a 19 horas a la semana), y reciben una tarifa salarial más alta.

Trabajo compartido. El trabajo compartido es otra opción de la que se puede disponer en una forma ad hoc. Son principalmente los empleados que han estado haciendo un horario a jornada completa los que quieren cambiarse a la organización a tiempo parcial. La medida se inicia por el empleado y la compensación es la misma que para otros trabajadores a tiempo parcial.

Horario flexible. Se puede disponer de horario flexible en el banco de una forma ad hoc. No se mantienen registros de cuántos empleados utilizan esta opción, pero está disponible en todas las divisiones y departamentos a discreción del director. No se establecen horas centrales y el ancho de banda horaria varía de departamento a departamento.

Semana de trabajo reducida. La semana de trabajo reducida está siendo comprobada actualmente en un proyecto experimental con 48 trabajadores de oficina. Trabajan 10 horas al día durante 4 días a la semana. El programa se evaluará después de un ensayo de un año.

Resultados. Cuando se le preguntó que evaluara su experiencia con los horarios flexibles, el tiempo parcial regular, y el reparto de trabajo en términos de rendimiento en el trabajo, costes administrativos y facilidad de supervisión, el banco lo calificó como “muy satisfactorio” por todos los conceptos. Uno de los directores, que había supervisado el Estilo de Trabajo y había estado en el programa, señala que desde una perspectiva de dirección, la gente parece estar más centrada en un horario limitado. Se requieren grandes esfuerzos para coordinar las reuniones y los contactos. Son esenciales el trabajo en equipo y la comprensión de las funciones de cada una de las otras personas.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por la Sra. Barney Olmsted, Nuevas Formas de Trabajo, calle Nueve 149, San Francisco, California 94103, Estados Unidos.

Du Pont de Nemours and Co.

Tipo. Horas de trabajo flexible/semana de trabajo reducida.

Antecedentes. Du Pont es un importante fabricante americano de productos in-

dustriales que emplea a 100.000 personas en 60 ubicaciones de fabricación. Aproximadamente el 72% de sus trabajadores son hombres y el 28% mujeres.

Desde 1983 la empresa ha utilizado semanas de trabajo reducidas en sus instalaciones de fabricación, que consisten en alternar turnos de 12 horas 3 días a la semana y 4 días a la semana. En 1986, Du Pont formuló la política de un programa de horas ajustables o flexibles para proporcionar una base para las semanas de trabajo reducidas, en todos sus departamentos y divisiones, y unos horarios flexibles, de los que se puede disponer en divisiones y departamentos seleccionados. En 1987, la empresa introdujo el trabajo a tiempo parcial. Desde 1975, ha utilizado también semanas de trabajo alternativo para evitar los despidos durante los períodos de baja actividad comercial.

Procedimiento. La empresa ha elaborado unas directrices para la introducción de horas de trabajo flexible y semanas de trabajo reducidas. Estas recomiendan que las unidades que puedan demostrar un motivo válido para la empresa, tales como costes reducidos o mejora en la productividad, pueden estudiar la introducción de horas flexibles.

No se admite que las horas de trabajo flexible, o que las semanas de trabajo reducidas, den como resultado unas prestaciones y pagas más altas, y no debe de haber costes adicionales en la unidad. Por ejemplo, no pueden aplicarse turnos diferenciales a las horas trabajadas en programas de horario flexible, y no es aplicable el pago de remuneraciones adicionales por trabajar más de 8 horas en un período de 24 horas a no ser que el empleado esté realmente trabajando en horas extras.

Las directrices hacen constar también que los programas de horario flexible y las semanas de trabajo reducidas, deben acatar las leyes estatales y federales aplicables, y que deben conducir a una mejora en las relaciones del empleado. Además, no deben afectar adversamente a la seguridad, a la producción o a la asistencia al trabajo.

Las directrices estipulan el derecho de la dirección para reestablecer tiempos fijos de comienzo de trabajo de la unidad, y en el caso de semanas de trabajo reducidas, el derecho a retornar a un sistema de tiempo de trabajo de 8 horas. Debe haber también una evaluación de los programas, con un período de prueba inicial de 6 meses aproximadamente.

Tiempo de trabajo flexible. De acuerdo a las directrices de horario flexible, los empleados trabajan en un programa de 5 días de 8 horas. Hay un número fijo de horas centrales durante el día, usualmente de 4 a 6 horas en el mediodía. Los tiempos escalonados de comienzo y finalización están en aumento, como por ejemplo los de 30 minutos a una hora. También están programados el tiempo para la comida, el de socorro y el de cobertura. Una vez decidido, el programa del empleado se fija para el período de tiempo cubierto por el programa. Normalmente, el horario

cambia de cada 3 a 6 meses. Si un empleado no puede mantener un horario elegido, se le asignará un horario de día regular hasta que se prepare el próximo horario. Los empleados cuyo trabajo puede afectar a más de un individuo, tienen que obtener el consentimiento de los implicados.

Los programas de tiempo de trabajo flexible están sujetos a negociación colectiva donde afecten a un empleado representado por un sindicato.

Semana de trabajo reducida. En sus divisiones de fabricación, la empresa utiliza programas alternativos de 3/12 y 4/12 semanas de trabajo reducidas. Ver la Tabla 38 para un programa típico de turno rotativo de 12 horas. Durante las semanas de 48 horas se pagan horas extraordinarias por las trabajadas por encima de las 40, de acuerdo con la ley federal.

Tabla 38: Programa típico de turno rotativo de 12 horas

	L	M	Mi	J	V	S	D	Horas por semana
Semana 1	D	D	D	D	Libre	Libre	Libre	48
Semana 2	Libre	Libre	Libre	Libre	N	N	N	36
Semana 3	N	Libre	Libre	Libre	D	D	D	48
Semana 4	Libre	N	N	N	Libre	Libre	Libre	36

D = 06:00 h-18:00 h

N = 18:00 h-06:00 h

Una evaluación de la semana de trabajo reducida, hecha por una fábrica, reveló que los empleados estaban de acuerdo. El mismo equipo de trabajo paraba y ponía en marcha el equipo, lo que redujo las pérdidas de tiempo de máquina y mejoró la seguridad. Se redujo el tiempo de cambio de turno. Los inconvenientes para la planta (por seguridad, coste, energía) se redujeron en 1/3. Los empleados tienen libre uno de cada dos fines de semana, y las esposas están generalmente a favor de esto. Debido al hecho de relevarse los mismos empleados el uno al otro, hubo una mejora en las relaciones y comunicaciones. Ha habido un aumento en el número de mecánicos voluntarios para los puestos de turno.

Por otra parte, el trabajo en las semanas de trabajo reducidas ha llevado presión para que de alguna forma haya una mayor aceptación de los empleados de día re-

gulares. Se necesitó un período de ajuste para adaptarse a las 12 horas de trabajo, y hubo algunos problemas iniciales en las comunicaciones. La programación de las horas extras es muy problemática, ya que la empresa permite 4 horas de continuación en el trabajo (16 horas como máximo al día). La utilización de empleados de día para sustituir a los trabajadores de turno es complicada, y hay dificultad para encontrar voluntarios de los equipos de turno para ocupar los puestos de día.

Semanas de trabajo alternativas. Desde 1975, Du Pont ha utilizado también semanas de trabajo alternativas durante las depresiones económicas para evitar la reducción de la fuerza de trabajo por los despidos. En una organización de semana de trabajo alternativa, dos empleados comparten un trabajo, alternando una semana de trabajo a jornada completa con una semana libre. Los empleados, normalmente, participan voluntariamente durante un período de tiempo predeterminado. Se da prioridad para la selección a los trabajadores cuyos trabajos están reducidos y a los que sus trabajos requieren poca formación adicional o ninguna. Se mantienen la mayoría de las prestaciones de la empresa durante los períodos de “ausencia del trabajo”. Los empleados que participan en el programa pueden mantener un nivel previsible de ingresos, que normalmente, es, de promedio, el 80% de sus pagas regulares. Están también habilitados para el subsidio del seguro de desempleo parcial durante un año como máximo.

Este programa ha sido utilizado con éxito para reducciones temporales de empleo debidas a cambios cíclicos en la economía. Ha permitido a la empresa mantener una fuerza laboral especializada, y a los empleados mantener un vínculo parcial de personal laboral.

Programa de empleo a tiempo parcial. En 1987 Du Pont instituyó el empleo a tiempo parcial para que los profesionales pudieran trabajar a tiempo parcial en diversas organizaciones flexibles, incluyendo el trabajo desde el domicilio. Actualmente hay implicados unos 70 empleados. Reciben salario proporcional y todas las prestaciones estatutarias, pero no tienen derecho a las prestaciones sanitarias.

Los empleados a tiempo parcial trabajan ante todo en el campo de los sistemas de información y en los departamentos técnicos y de personal en toda la empresa. Las tareas incluyen supervisión, dirección de proyectos, programación y enseñanza. El programa atrae a personas especializadas, tales como trabajadores con responsabilidades familiares, estudiantes y jubilados, que necesitan reducir su tiempo de trabajo por diversas razones.

Para la empresa los beneficios del programa incluyen la atracción y retención de personal de alta calidad, y la prestación de una alternativa menos cara de contratar empleados temporales o a contrata. El éxito del programa está ayudando a la empresa a ampliar y explorar opciones flexibles adicionales.

Resultados. En 1985, Du Pont realizó una encuesta de las necesidades del em-

pleado, que mostró el conflicto trabajo/familia como un problema creciente tanto para los empleados masculinos como para los femeninos. En respuesta a esta información, en 1987 la empresa formó un Comité de Familia y Trabajo Colectivo. Una de las primeras actividades del comité fue realizar otra encuesta de los empleados entre los 4.000 de Du Pont. Las respuestas indicaron un alto nivel de interés por la flexibilidad. Los empleados querían flexibilidad en los horarios, en el lugar donde pudieran trabajar, en las prestaciones y en la planificación de la carrera.

Algunas de las cuestiones de la carrera que la encuesta aclaró eran que -

- el 25% de los hombres, y casi el 50% de las mujeres, habían considerado buscar otro empleador que pudiera ofrecerles más flexibilidad;
- más del 20% con responsabilidades de cuidados de niños evitaban trabajos que implicaran viajes y cambios de localidad; de las mujeres con nivel de dirección, aproximadamente el 40% evitaba dichos trabajos.
- los empleados tienen un verdadero gran interés en el permiso paternal aumentado y más flexible, en el trabajo profesional a tiempo parcial, en las horas flexibles y el trabajo a domicilio.

El porcentaje de hombres que informó sobre dificultades de trabajo y familia, había aumentado notablemente desde la encuesta de 1985 a la de 1988.

En respuesta a la información de la encuesta, el Comité de Familia y Trabajo Colectivo, hizo ciertas recomendaciones e instituyó diversos cambios.

Se revisó la política del permiso familiar. Esta se ofrece a los empleados a jornada completa por maternidad, adopción o enfermedad grave de una persona dependiente. En abril de 1989 se añadió un permiso no retribuido de 6 meses al permiso por enfermedad retribuido en vigor. Incluye la continuidad de las prestaciones, una opción para trabajar a tiempo parcial con un reconocimiento de servicio a jornada completa, una garantía de volver al mismo trabajo después de 3 meses, y un trabajo semejante después de 6 meses. El aspecto del tiempo parcial está permitiendo a Du Pont experimentar una diversidad de nuevos planteamientos inferiores al trabajo a jornada completa.

Se formó una agrupación de fuerzas de "equipo flexible" para estudiar y hacer recomendaciones relativas al trabajo a tiempo parcial con alguna forma de cobertura de prestaciones, así como la posibilidad del reparto de trabajo, horas de trabajo flexible y trabajo a domicilio. Un estudio experimental diseñado para liberalizar tanto las políticas en vigor como para comprobar nuevas opciones, comenzó a principios del año 1990.

Junto con estos otros esfuerzos, Du Pont está considerando también un plan flexible de prestaciones, y está institucionalizando la formación de inspectores para ayudarles a tener más sensibilidad para los asuntos familiares.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por la Sra. Barney Olmsted, Nuevas Formas de Trabajo, Calle Nueve, 149, San Francisco, California 94103, Estados Unidos. Esta información se basa en un comunicado de prensa de Du Pont, y en conversaciones con la Sra. Faith Wohl, Directora de la División de Unión de la Fuerza del Trabajo, y con Susan Pierce de la empresa Du Pont.

Compañía de Fabricación de Ventanas del Oeste Medio.

Tipo. Reparto de trabajo de la línea de producción.

Antecedentes. Esta empresa de fabricación de tipo medio está localizada en una pequeña ciudad rural de Iowa. La empresa hace ventanas y puertas de alta calidad, y emplea aproximadamente a 2.000 personas en su sede central. Aproximadamente el 54% de sus empleados son hombres, y el 46% mujeres. La empresa normalmente funciona a 2 turnos, y fue la primera empresa de los Estados Unidos en utilizar el reparto de trabajo en una línea de producción.

Procedimiento. En 1976, se sugirió la opción del trabajo compartido por un empleado mediante un buzón de sugerencias. En ese momento la empresa experimentaba un gran absentismo en su línea de producción, y el empleado que sugirió la organización del compartir era un buen trabajador con una alta tasa de absentismo. El director de personal de la fábrica pensó que la sugerencia del trabajo compartido era buena, y después de discutir con otros directores, se autorizó al empleado a compartir su trabajo durante un año con su cuñada, que también estaba empleada en la línea de producción. Se inició este proyecto piloto de un equipo el 1 de febrero de 1977. Después de un año de prueba, una evaluación mostró que los dos compañeros que habían comenzado con tasas de absentismo del 14,6% y del 4,1%, tenían ahora tasas del 1,8%, y del 0% respectivamente. La calificación del rendimiento de ambos había también mejorado desde "satisfactorio" a altamente "profesional".

Fundándose en el rendimiento de los dos primeros copartícipes, la empresa añadió 4 equipos más al proyecto piloto. Cuando la segunda evaluación mostró resultados igualmente positivos, el número de equipos experimentales se aumentó a 20, y, finalmente, después de una tercera evaluación positiva, se tomó la decisión de permitir formar un número ilimitado de equipos.

Participación. La opción del trabajo compartido estaba limitada inicialmente a los empleados a jornada completa, que eran trabajadores de la línea de producción en las 3 categorías más bajas. Después de varios años de experiencia, sin embargo, el puesto de enfermera de la empresa se convirtió en un trabajo compartido, y más tarde se formaron ciertos equipos de oficina. La opción se ha limitado a las categorías no profesionales ni de inspección.

Ordenamientos del tiempo de trabajo. Los presuntos copartícipes de trabajo son responsables de encontrar sus propios compañeros. Hacen sus propios horarios, pero deben trabajar días completos y como mínimo un día a la semana. No se permite que trabajen 5 días en la misma semana de una forma uniforme. Se espera que trabajen aproximadamente la mitad del tiempo partiendo de una base anual. Los copartícipes son responsables de cubrir las ausencias unos a otros, y de proporcionar continuidad al trabajo.

Prestaciones. La empresa paga el coste total del seguro dental y sanitario, y la mitad de la cobertura dependiente del trabajador. El permiso anual retribuido y el permiso por enfermedad, se prorratean según las horas trabajadas. Los copartícipes reciben la mitad de la cantidad del seguro de vida que reciben los trabajadores a jornada completa. Están habilitados para las prestaciones de pensión, que se basan en los ingresos anuales, y para las oportunidades de promoción y formación. También reciben el subsidio de desempleo y el seguro de subsidio del trabajador. Se pagan horas extraordinarias por todo trabajo de más de 40 horas a la semana.

Resultados. La media de la tasa de absentismo de los empleados antes de que comenzaran a hacer el reparto de trabajo, era del 5,8%; después del reparto, la tasa de los mismos empleados bajó al 1,2% -considerablemente inferior a la media de la empresa. Antes de que comenzaran los experimentos de reparto de trabajo, la empresa había tenido que hacer una asignación adicional a la línea de 1,5 trabajadores; el reparto de trabajo les permitió suprimir la asignación extra de personal. Aunque los costes del seguro dental y sanitario se duplicaron (la empresa eligió no prorratear los costes de estas prestaciones), se eliminaron las horas extraordinarias. Los copartícipes acordaron trabajar en horas extras cuando se necesitara (principalmente en los meses de verano) y se les retribuye a jornal horario constante hasta las 40 horas a la semana. Los supervisores de línea manifestaron gran satisfacción por no tener que bregar para cubrir las ausencias (se permite que los copartícipes de trabajo sean totalmente responsables de sus horarios siempre que uno de ellos se persone en el trabajo, y que el reparto anual sea aproximadamente parejo).

Otras opciones de tiempo de trabajo. Además del trabajo compartido, la empresa ha utilizado también programas de semana de trabajo reducida, y reparto de trabajo, como una alternativa a los despidos.

Se ha desarrollado recientemente un programa de empleo. Estos trabajadores trabajan a solicitud, en vez de ser empleados regurales, y se utilizan cuando se necesitan. Comprenden mujeres trabajadores, agricultores (durante la temporada de invierno) y estudiantes (durante el verano). Los empleados a tiempo flexible están habilitados para el seguro sanitario que es financiado en un 80% por el empleador, y para las remuneraciones adicionales de Navidad, aumentos salariales y reparto de beneficios. No tienen permiso anual retribuido, ni días de fiesta oficiales, ni seguro de incapacidad.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por la Sra. Barney Olmsted, Nuevas Formas de Trabajo, Calle Nueve, 149, San Francisco, California 94103, Estados Unidos.

Empresa de Servicios Públicos del Noreste

Tipo. Trabajo compartido y semana de trabajo reducida.

Antecedentes. Servicios Públicos del Noreste emplea a 9.300 personas, de las que el 27%, aproximadamente, están sindicados. El programa de trabajo compartido de la empresa comenzó como un experimento diseñado para atraer y retener empleados cualificados en un estrecho mercado laboral. La empresa tenía dificultades para encontrar y mantener representantes del servicio de clientes. Estaba perdiendo también muchas profesionales femeninas cualificadas, algunas de las cuales manifestaron el deseo de reducir sus horas de trabajo, mientras sus hijos fueran pequeños. En 1986, la empresa decidió intentar el trabajo compartido como una forma de tratar estos asuntos. Descubrieron que la opción, como medio de contratación, funcionaba bien, atrayendo la atención de un grupo considerable de solicitantes, la mayoría mujeres con niños pequeños. Para ver cómo funcionaría con empleados corrientes, Servicios Públicos del Noreste estableció un proyecto experimental de 12 meses con 16 parejas de empleados interesados. Después de un período experimental con éxito, un comité de dirección aprobó una política de trabajo compartido en toda la empresa. El trabajo compartido se define como "dos empleados que comparten voluntariamente las responsabilidades de trabajo de un puesto a jornada completa".

Participación. El programa tuvo inicialmente 32 copartícipes, o 16 parejas. Para 1988, había 36 parejas, y actualmente hay 40. El 6% de los 80 copartícipes son masculinos. La política se aplica a todos los empleados del sistema de Servicios Públicos del Noreste, con la excepción de los incluidos en convenios de negociación colectiva, y de los asignados a categorías de inspección y profesionales que conllevan responsabilidades de dirección de trabajo. Ambos copartícipes son contratados directamente y cambiados del empleo a jornada completa.

Procedimiento. Los empleados actuales a jornada completa que deseen hacer reparto de trabajo, remiten una petición por escrito al supervisor, exponiendo las razones por las que desean el cambio. El director determina si se puede compartir el puesto, o no se puede.

Se pide a los directores que, cuando consideren una petición, valoren si el trabajo consiste fundamentalmente en una serie de tareas o proyectos; si el rendimiento de cada uno de los copartícipes puede valorarse con precisión; si cada uno de los individuos que compartirán el trabajo tienen la especialización necesaria; y si los presuntos copartícipes trabajarán conjuntamente con eficacia.

Si la resolución es negativa, debe proporcionarse una razón de “buena fe” para la negativa. Si se autoriza la petición el supervisor directo debe obtener aprobación del jefe de departamento. Se redacta un memorándum de interpretación y acuerdo del trabajo compartido, para exponer las interpretaciones y acuerdos entre los copartícipes de trabajo y sus supervisores.

Búsqueda de un compañero. Se anima a los copartícipes potenciales a encontrar un compañero por sí mismos, pero si no pueden localizar a otra persona, se hace una oferta del trabajo en el cartel de anuncios. Si no lo solicita un empleado actual, se pone un anuncio externo para el trabajo. Un director indicó que “los empleados antiguos, especialmente las mujeres que se marcharon para tener hijos, son los candidatos principales”.

Administración. Servicio Público del Noreste utiliza un sistema de equivalencia de jornada completa y un cómputo principal para establecer las asignaciones de personal. Cada copartícipe de trabajo se computa como medio puesto de trabajo.

Comunicación. Los copartícipes de trabajo acuerdan mantener una comunicación abierta entre sí, y con su supervisor, para proporcionar información sobre el estado del trabajo, y los cambios inevitables de horario de trabajo, incluso toman medidas para la cobertura por el otro miembro del equipo, si el compañero programado para el trabajo no puede trabajar. No es intención de la empresa, sin embargo, pedir a un copartícipe que proporcione la cobertura para un compañero que está ausente durante un largo período. En esas circunstancias, deben hacerse otros arreglos, por ejemplo, la contratación de un ayudante temporal.

Remuneración. Se retribuye a los copartícipes de trabajo con el nivel salarial que ha sido establecido para el trabajo. Las horas extraordinarias exentas deben ser autorizadas; las horas extraordinarias no exentas se autorizan para las horas trabajadas por encima de las 8 horas diarias, o de las 40 semanales.

Prestaciones. En 1987, la empresa puso en práctica un programa flexible de prestaciones. Los copartícipes de trabajo que trabajan 20 horas a la semana, o más, reciben prestaciones sanitarias para ellos mismos; si quieren una cobertura para familiares dependientes de ellos pueden adquirirla al precio del grupo de empresa.

El seguro de vida se ofrece sobre la misma base que para los empleados a jornada completa.

Los copartícipes pueden participar en el plan de pensiones de la empresa, sujetos a los términos y condiciones del plan.

Permiso anual. Es prorrateado y se computa sobre una base de equivalencia de jornada completa. Por ejemplo, si un copartícipe de trabajo al 50% estuviera habilitado para 80 horas de permiso anual como empleado a jornada completa, tendría 40 horas de permiso anual con su horario reducido.

Días de fiesta oficiales. Los copartícipes de trabajo deben observar el programa de fiestas publicado por la empresa. Cuando un día de fiesta tiene lugar durante cualquier período de paga, el programa de trabajo se ajusta para asegurar que cada uno de los copartícipes de trabajo trabaja una cantidad igual de tiempo durante la semana en la que cae el día de fiesta. El pago por el día de fiesta se divide entre los dos copartícipes.

El tiempo libre concedido por la empresa (4 horas) el día antes de Navidad, se divide equitativamente entre los copartícipes.

Paga por enfermedad. Se prorratea de acuerdo a la capacidad y el número de horas trabajadas.

Asignación por estudios. El reembolso de los gastos por estudios se hace sobre una base prorrataada de acuerdo a los requerimientos de la normativa. Por ejemplo, un copartícipe a media jornada está habilitado para un reembolso del 37,5% (75% para un trabajador a jornada completa).

Los copartícipes pueden disponer de otros planes de prestaciones de acuerdo con los términos y condiciones de dichos planes.

Sustitución del compañero. Si uno de los compañeros se va, por cualquier razón, el copartícipe que queda debe continuar en el puesto. Se hacen intentos a través de los procedimientos normales para cubrir la vacante. Si no es posible dentro de los seis meses a partir de la fecha en que ocurre la vacante, se cuenta con que el trabajo que era compartido se restituya a la categoría de jornada completa.

Reversibilidad. Los copartícipes pueden retornar voluntariamente al empleo de jornada completa cuando llegue a disponerse de esas oportunidades dentro del departamento o en otra parte de la empresa. Se les da preferencia si están cualificados para realizar las obligaciones del trabajo, y si su rendimiento en el trabajo satisface totalmente las expectativas.

Los copartícipes de trabajo contratados directamente para un puesto compartido, desde fuera de la empresa, que desean solicitar el empleo de jornada completa, están sujetos a los mismos términos y condiciones que regulan las solicitudes de los empleados no regulares para un empleo regular.

Si la empresa elige restituir el trabajo compartido a una categoría de jornada completa, el copartícipe que originalmente tenía el trabajo, tiene preferencia en primer lugar para cogerlo sobre una base a jornada completa, si el rendimiento satisface totalmente las expectativas. En caso contrario, el copartícipe con mayor antigüedad tiene preferencia. El copartícipe con menor antigüedad está sujeto a las condiciones descritas antes para un retorno voluntario al empleo a jornada completa. En tales circunstancias, si el rendimiento es satisfactorio, la empresa acuerda continuar el empleo a tiempo parcial hasta que se consiga una colocación en un puesto a jornada completa.

Otras opciones de tiempo de trabajo. Las compañías del sistema de Servicios Públicos del Noreste apoyan los ordenamientos alternativos de trabajo, y además de la opción de reparto de trabajo, la empresa tiene también empleados regulares a tiempo parcial, y un programa variable de horarios de trabajo. El último programa proporciona la base para un horario flexible y unas semanas de trabajo reducidas.

Servicios Públicos del Noreste actualmente tiene unos 500 empleados que hacen uso de los horarios flexibles. La opción se organiza sobre una base “cuando se necesite” con el supervisor. Las horas básicas son de 09:30 h a 14:30 h, con un horario flexible entre las 06:00 h y las 09:30 h y las 14:30 h y las 18:00 h.

Los horarios de la semana de trabajo reducida pueden organizarse individualmente con el supervisor directo de un empleado, utilizando las directrices de la empresa. Estas estipulan que ninguna persona trabajará más de 12 horas en cualquier día. Ya que a los no exentos se les paga de forma semanal, deben trabajar 40 horas en cualquier semana. Al personal exento se le paga mensualmente, sin embargo, y puede programar sus horas a lo largo de un período de dos semanas (ver Tabla 39 para las opciones de semana de trabajo reducida).

Tabla 39: Semana de trabajo reducida donde las horas totales trabajadas en cualquier día no deben ser superiores a 12

	Opciones de horas de trabajo			
Día 1	9	10	11	12
Día 2	9	10	11	12
Día 3	9	10	11	12
Día 4	9	10	7	4
Día 5	4	-	-	-
Total de horas	40	40	40	40

Tabla 40: Semana de trabajo reducida disponible solamente para los empleados exentos

	Opciones de horas de trabajo		
Día 1	8	8	12
Día 2	8	8	12
Día 3	8	8	8
Día 4	8	8	—
Día 5	4	-	-
Total de horas	36	32	32

Resultados. Servicios Públicos del Noreste cree que las organizaciones alternativas de horarios tienen ciertos beneficios positivos, que incluyen la retención de trabajadores con especialidades valiosas, la reducción del absentismo y de la rotación del personal, la atención de las necesidades de trabajo/familia y el realce de la imagen de la empresa. Estiman el rendimiento de los empleados que eligen estas opciones como un rendimiento en el trabajo muy satisfactorio, y esperan aumentar el uso de todas estas organizaciones en el futuro.

El consejo para otras empresas que piensen utilizar opciones alternativas de horario, es que concedan a los empleados algún grado de participación al desarrollarlos, que utilicen el planteamiento de un programa experimental, que hagan una encuesta entre los copartícipes de trabajo y sus supervisores para la información sobre cómo se está trabajando para obtener apoyo.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por la Sra. Barney Olmsted, Nuevas Formas de Trabajo, Calle Nueve 149, San Francisco, California 94103, Estados Unidos. Esta información se basa en conversaciones con el Sr. Mike Brown, Director, Relaciones de Empleo, Servicios Públicos del Noreste, Hartford, CT y en *Bulletin to Management*, de 22 de octubre de 1987.

Steelcase Inc.

Tipo. Trabajo compartido.

Antecedentes. Steelcase está localizada en Grand Rapids, Michigan, y es el mayor fabricante mundial de equipo y mobiliario de oficina. Emplea a 14.000 personas en los Estados Unidos, 3.000 de los cuales son mujeres.

El trabajo compartido se intentó por primera vez en Steelcase, cuando dos trabajadores a jornada completa que ponían precios a los artículos pidieron reducir sus horas de trabajo. Se convirtieron en los primeros copartícipes de la empresa. La empresa consideró los primeros 6 meses de junio a diciembre como un programa experimental. En enero de 1983, Steelcase evaluó el experimento.

Los evaluadores llegaron a la conclusión de que, además de ofrecer ventajas a los empleados afectados, el trabajo compartido proporcionaba muchos beneficios a la empresa. Incluían un menor absentismo y rotación de personal, un impacto positivo en la actividad afirmativa, posibilidades de cobertura para el período de mayor actividad, capacidad de retención de empleados valiosos, disponibilidad de una mayor gama de especialidades en el trabajo, mayor moral y más energía de los empleados "más recientes", capacidad de ofrecer nuevas opciones a los empleados antiguos, y una cobertura del puesto de trabajo a jornada completa incluso durante las vacaciones y enfermedades. Del lado negativo, la empresa citó el coste extra de proporcionar prestaciones suplementarias totales para cada uno de los copartícipes.

Para modificar estos gastos, Steelcase decidió prorratear el coste de las prestaciones suplementarias para los copartícipes, con la salvedad de que los copartícipes recibirían 2/3 de las prestaciones por estudios que recibían los empleados a jornada completa.

Participación. El propósito del programa de reparto de trabajo es “permitir a Steelcase retener empleados con experiencia que no quieren trabajar a jornada completa, y proporcionar así experiencia profesional al departamento”. Los copartícipes de trabajo deben tener un año, como mínimo, de servicio a jornada completa, antes de que puedan presentar una solicitud para reducir su carga de trabajo. Los trabajos con responsabilidades presupuestarias o supervisoras no pueden elegirse para el reparto de trabajo. La mayoría de los empleados que han solicitado una organización compartida, lo han hecho así a causa de responsabilidades familiares. Algunos, sin embargo, quieren reducir las horas para retornar al colegio, o para aprovechar una oportunidad de formación, o por razones de salud. Un hombre citó la mejoría en la jubilación como la razón para desear reducir el tiempo de trabajo.

Inicialmente, la mayoría de los copartícipes de trabajo en Steelcase eran empleados exentos con trabajos de oficina. Desde 1988 cuando Steelcase extendió el reparto de trabajo a todos sus empleados, incluyendo a 6.500 trabajadores de producción, se comparte una mayor gama de trabajos. Actualmente, hay 46 trabajos compartidos por 92 empleados: 3 son trabajos profesionales de nivel exento (un representante de empleo superior, un director de ventas de distrito y un representante de servicios de distribución); 12 son trabajos por horas; los restantes 31 son trabajos administrativos y de oficina no exentos. Dos hombres hacen actualmente el trabajo y forman equipo con mujeres en dos trabajos por horas.

Procedimiento. Los presuntos copartícipes de trabajo deben, en primer lugar obtener el permiso del director del departamento, para solicitar el reparto de trabajo. La oficina de personal ayuda, a continuación, a organizar un equipo poniendo un anuncio para afrontar la mitad del trabajo. El programa del compartidor se elabora con el supervisor del trabajo, junto con los planes para la comunicación entre los copartícipes, y los acuerdos sobre apoyo y días libres. Se espera que los copartícipes se sustituyan uno a otro durante las vacaciones y, cuando sea posible, durante las ausencias por enfermedad.

La dirección evalúa los nuevos repartos de trabajo o trabajos a tiempo parcial, durante los 6 primeros meses de puesta en práctica. Las áreas de evaluación incluyen productividad del trabajo; coste para el departamento por horas extras y absentismo, ahorros por tiempo ininterrumpido frente a las horas extraordinarias, formación y rotación de personal; y la aceptación de la organización por los copartícipes, los departamentos externos y los supervisores.

Ordenamiento del tiempo de trabajo. Se permite cualquier combinación de días completos. No se permite a los trabajadores por horas trabajar medios días.

Uno de los programas más populares es el de 7 días trabajando y 7 días libres siendo el primer día un miércoles. Esto elimina el problema de que los días de fiesta en lunes sean principalmente para un copartícipe. Otro horario ampliamente utilizado es el de alternar dos días una semana y tres días la siguiente.

Los empleados a tiempo parcial en trabajos a tiempo parcial o compartido, trabajan entre 1.000 y 1.800 horas al año.

Los supervisores pueden programar a los empleados a tiempo parcial para horas adicionales cuando se necesite.

Remuneración. La retribución por el trabajo a tiempo parcial se determina como sigue:

- para los empleados exentos que trabajan 20 horas a la semana, el salario base es el 50% del salario normal;
- para los empleados no exentos, los salarios se prorratean de acuerdo al salario base normal, y se pagan por el número de horas realmente trabajadas.

Cuando un empleado a jornada completa se cambia a tiempo parcial, la retribución básica adecuada se determina como sigue:

- Para los trabajos a jornada completa y a tiempo parcial del mismo grado, no hay cambio en la modificación de la retribución básica.
- Para un empleado que se cambia de un trabajo de más alta graduación a uno de más baja graduación, dentro de la misma gama de salarios, no hay cambio. Sin embargo, la retribución puede requerir un cambio para ajustarse a la de otros en el mismo trabajo, o para corresponderse con la experiencia y aptitudes del empleado.
- A un empleado que se cambia a un trabajo de graduación más baja, con un salario básico actual mayor que el máximo del nuevo trabajo (con gama de salarios de graduación más baja), se le debe reducir la retribución, como mínimo, hasta el máximo de la nueva gama, o aún más, para acomodarla a la de otros empleados en el mismo trabajo.
- Para un empleado que se cambia de un trabajo a otro de más alta graduación, el salario base se establece entre el mínimo y el punto medio de la gama de salarios de graduación más alta, de acuerdo con la política de promoción de la empresa.

Teniendo en cuenta el examen del rendimiento anual, puede aumentarse la calificación por el mérito basándose en el nivel de rendimiento. Para los empleados exentos, la magnitud del aumento es proporcional a las horas programadas de los empleados a jornada completa en la misma graduación. Los empleados no exentos reciben el aumento total, pero se les retribuye basándose en el número de horas trabajadas.

Terminación del trabajo compartido. Si una organización de trabajo compartido a tiempo parcial no es suficientemente adecuada a los altos intereses de un departamento, el director (con la aprobación del vicepresidente en funciones) puede decidir cambiar el trabajo a una situación normal, a jornada completa, o eliminarlo.

Si un trabajo compartido se cambia a jornada completa regular y si ambos empleados tienen un rendimiento satisfactorio, el empleado con más años de servicio en la empresa tendrá la opción de permanecer en el trabajo sobre una base de jornada completa. Si la otra persona desea continuar el empleo, el director del departamento y el de relaciones del empleado utilizarán todos los recursos disponibles para colocar al individuo en otro trabajo. No hay garantías, sin embargo, respecto al trabajo, graduación o salario. Se seguiría el mismo procedimiento si un trabajo a tiempo parcial se convierte en jornada completa, o se elimina.

Si un copartícipe de trabajo renuncia al programa de trabajo compartido, se espera que el copartícipe que queda asuma el trabajo sobre una base a jornada completa, hasta que se encuentre y forme un trabajador de reemplazo.

Los empleados en trabajos a tiempo parcial o compartido que deciden voluntariamente volver a la condición de jornada completa, pueden utilizar el programa de empleo de la empresa.

Si un copartícipe de trabajo está ausente más de 5 días consecutivos, el supervisor puede pedir al otro copartícipe que trabaje a reemplazo sobre una base a jornada completa hasta que vuelva el primer copartícipe al trabajo. Si se pide al copartícipe sustituir a un copartícipe ausente durante más de 90 días, se revisan las prestaciones y la situación actual.

Prestaciones. Los empleados exentos y no exentos reciben el 50% de la cobertura total por los gastos médicos, dentales y de incapacidad a corto y largo plazo. Por el seguro de vida y de desmembramiento y muerte accidental, los empleados exentos reciben dos veces el nuevo salario base, mientras que los empleados no exentos reciben el pago de una pequeña cantidad fija.

La ayuda por estudios para los empleados exentos y no exentos es la mitad de la asignación para los empleados a jornada completa.

Los empleados exentos y no exentos pueden tener la cobertura total de la organización de mantenimiento de la salud pagando la mitad del coste. Los pagos se hacen mediante deducciones en la nómina después de impuestos.

Horas extraordinarias. No se pagan horas extraordinarias a los empleados exentos, mientras que a los no exentos se les paga por todas las horas por encima de las 40 a la semana.

Paga por enfermedad. Para los empleados exentos, el salario se paga a discreción del supervisor. Para los empleados no exentos, la paga por enfermedad se de-

venga en la proporción de un 1/4 de día por cada mes trabajado. (Un día de enfermedad es considerado igual que un día de trabajo programado a tiempo parcial. Cualquier tiempo de enfermedad exagerado debe devolverse a la empresa en el momento de cambiar de jornada completa a tiempo parcial).

Permiso anual. El derecho a permiso anual para los empleados exentos y no exentos se prorratea basándose en las horas reales trabajadas. Los empleados pueden reservar 20 horas para final de año.

A los empleados que cambian de condición de jornada completa a tiempo parcial se les paga inmediatamente el tiempo de permiso anual ganado por encima de las 60 horas para los trabajadores exentos, y por encima de las 40 para los no exentos, en el momento del cambio.

Otras opciones de tiempo de trabajo. Steelcase también ofrece empleo regular a tiempo parcial y, en algunos departamentos, a tiempo flexible. Los empleados en estos departamentos establecen con sus directores un horario mutuamente satisfactorio. Las horas básicas diarias son de las 09:00 h a las 11:00 h, y de las 13:15 h a las 15:00 h.

Resultados. La empresa cree que estos programas proporcionan muchos ventajas tanto a los empleados como a la organización. Los empleados tienen libertad para perseguir metas familiares o personales, y la capacidad de permanecer en la fuerza del trabajo y de continuar obteniendo un ingreso. Continúan teniendo acceso a las prestaciones proporcionadas por la empresa de forma modificada, y manteniendo los aspectos sociales del trabajo.

Steelcase se beneficia de una moral de empleo mejorada, una baja en el absentismo, una productividad aumentada y una mejor cobertura del puesto de trabajo.

Fuente. Información suministrada a la OIT en septiembre de 1990 por la Sra. Barney Olmsted, Nuevas Formas de Trabajo, Calle Nueve 149, San Francisco, California 94103, Estados Unidos. Esta información se basa en entrevistas con Marti O'Brien y Peter Jeff de Steelcase Inc., Grand Rapids, Michigan; y "Vínculo comercial", en *Working Mother Magazine*, Volumen 4, No. 2, octubre de 1990.

Parte III

MANUALES Y DIRECTRICES

INTRODUCCIÓN

Los manuales y las directrices prácticas sobre los ordenamientos de tiempo de trabajo son redactados por instituciones gubernamentales, organizaciones de trabajadores y empleadores, institutos de investigación, asesores o individuos interesados en dirigirse a los empleadores y trabajadores afectados, o a los gestores de las organizaciones de empleadores y trabajadores. A veces su objetivo es explicar solamente qué tipos de ordenamientos de tiempo de trabajo son asequibles según la ley laboral en vigor y los convenios colectivos. A veces pretenden facilitar la introducción de nuevos modelos de tiempo de trabajo. A menudo su intención es aumentar la protección de los trabajadores y mejorar sus condiciones de trabajo, o aconsejar a los empleadores sobre cómo aumentar la productividad y la eficiencia haciendo frente a la competencia global, la rápida introducción de nuevas tecnologías y las reducciones del tiempo de trabajo. Algunos incluyen ordenamientos del tiempo de trabajo en general, mientras que otros se especializan en formas específicas de tiempo de trabajo, tal como tiempo flexible, trabajo a tiempo parcial y reparto de trabajo, o trabajo por turno. Todos ellos aplican planteamientos y estilos muy diferentes, que van desde pequeñas listas de consejos que no incluyen más de 6 páginas, a trabajos muy amplios de más de 400 páginas. Tienen una sola cosa en común -todos se proponen ser prácticos.

Esta sección de la *Recopilación* describe y compara las características más importantes de un número seleccionado de manuales y directrices. El estudio se limita a aspectos de utilidad general, se omiten las referencias a circunstancias nacionales específicas o a disposiciones legislativas.

La comparación de manuales y directrices muy heterogéneos puede que no siempre haga justicia a cada publicación individual, pero puede ser más útil para el lector que desee recibir ideas sobre cómo empezar a hacer la organización y la introducción de los cambios del tiempo de trabajo. Para los que, no obstante, quisieran saber más sobre los manuales realmente utilizados, y sobre sus principales características, las páginas siguientes dan una breve introducción a cada uno de ellos. Con fines prácticos se subdividieron en los que estaban redactados desde el punto de vista del gobierno, de los empleadores o de los trabajadores, y en los que no están directamente afiliados a alguno de estos tres grupos. Los números junto a los títulos se ponen entre corchetes a lo largo de este capítulo cada vez que se hace referencia a un manual específico.

Manuales y directrices publicados por servicios públicos

1. Servicio de Arbitraje, Conciliación y Asesoramiento: *Hours of work* (Londres, 1989), Folleto de Asesoramiento No. 13, 32 páginas. Este folleto describe algunos modelos de horas de trabajo, tales como trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, trabajo temporal, horas de trabajo flexible, programas de horas anuales y trabajo por turno, y da unos breves consejos prácticos sobre cómo pueden introducirse diferentes modelos de trabajo y cómo hacer que funcionen con éxito.
2. A. Hoff y M. Weidinger: *Teilzeitarbeit* (Trabajo a tiempo parcial) (Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Berlín, agosto de 1989), 206 páginas. Todos los aspectos del trabajo a tiempo parcial en Alemania están incluidos en este manual. Incluye la descripción de diferentes configuraciones, costes y beneficios, estudios de casos reales, cuestiones relativas a la legislación y a la seguridad social, y organización de programas de tiempo parcial.
3. Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail: *Formes particulières de l'aménagement du temps de travail* (Formas especiales de ordenamientos del tiempo de trabajo) (Berna, 1983), 60 páginas. Los problemas relativos a horas extras, horas semanales máximas, trabajo nocturno y por turno, y tiempo flexible, se tratan dentro del marco de la ley laboral suiza.
4. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle: *L'aménagement du temps de travail et l'adaptation des horaires aux fluctuations d'activité* (El ordenamiento del tiempo de trabajo y la adaptación de las horas de tra-

bajo a las fluctuaciones de la actividad) (París, 1987) Transparencia No. 16, 24 páginas. Se introducen diferentes posibilidades para las variaciones semanales o estacionales en las horas de trabajo dentro de los límites establecidos por la legislación laboral francesa.

5. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle: *Le travail à temps partiel* (trabajo a tiempo parcial) (París, 1988), Transparencia No. 3, 11 páginas. Este folleto promocional introduce el trabajo a tiempo parcial como una organización atractiva para los empleadores y trabajadores. Proporciona una breve información sobre los beneficios, las obligaciones de los empleadores y derechos de los trabajadores de acuerdo con la ley laboral francesa.
6. J. Rutenfranz y P. Knauth: *Schichtarbeit und Nachtarbeit: Probleme - Formen - Empfehlungen* (Trabajo nocturno y por turno: Problemas, formas, recomendaciones) (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Munich, 1982), 64 páginas. El folleto expone con detalle tipos básicos de trabajo de turno, razones para el trabajo de turno, sus efectos sobre la salud y la vida social de los trabajadores, disposiciones de la legislación y convenios colectivos alemanes, y recomendaciones para la mejora de los sistemas de trabajo por turno.
7. M. Weidinger, A. Hoff y B. Huth: *Beispielsammlung humaner Arbeitszeitsysteme* (Colección de ejemplos para la humanización de los sistemas de tiempo de trabajo) (Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund, 1989), Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz No. 605, 75 páginas. Este informe describe las posibilidades de los ordenamientos innovadores de tiempo de trabajo que tienen en cuenta los crecientes requerimientos de la empresa relativos al tiempo de trabajo, y que son al mismo tiempo beneficiosos en relación con la salud y las necesidades sociales de los trabajadores.

Manuales y directrices por instituciones afiliadas a las organizaciones de los empleadores

8. G. Bittelmeyer, F. Hegner y U. Kramer: *Bewegliche Zeitgestaltung im Betrieb: Arbeitszeit - Betriebszeit - Freizeit* (Diseño flexible del tiempo de trabajo en la empresa: tiempo de trabajo, horas de funcionamiento, tiempo de ocio) (Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände, Colonia, 1988), 56 páginas. Con la ayuda de numerosas ilustraciones, esta guía presenta un número de principios básicos y sugerencias que se deben tener en cuenta cuando se pongan en práctica los nuevos ordenamientos de tiempo de trabajo. Describe las variaciones y combinaciones más importantes en relación con la duración y distribución del tiempo de trabajo y de las horas de funcionamiento: horas escalonadas, tiempo flexible, semana de trabajo reducida, trabajo por turno y trabajo a tiempo parcial.

9. British Institute of Management Foundation: *Managing new patterns of work* (Londres, 1985), 33 páginas. La mayor parte de este folleto consiste en ejemplos de empresas que muestran diferentes formas de organización del trabajo, como por ejemplo una combinación de trabajo a tiempo parcial y a jornada completa; el desarrollo de nuevos modelos de turno y listas rotatorias, el uso de la tecnología moderna y el establecimiento de grupos de trabajo. Se sacan algunas conclusiones para la dirección al final.
10. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: *Flexibilisierung der Arbeitszeit: Neue Tarifregelungen als Chance* (Flexibilización del tiempo de trabajo: oportunidades a través de los nuevos convenios colectivos) (Colonia, 1984), 39 páginas. El propósito de este folleto es ayudar a las empresas a sacar el máximo provecho de las oportunidades de flexibilidad introducidas por los convenios colectivos. Examina con detalle las variaciones en la duración y distribución del tiempo de trabajo, sus ventajas y las obligaciones con respecto a la fuerza laboral en relación con la información por adelantado, la consulta y negociación. Se dan ciertos ejemplos de empresa en los anexos.
11. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: *Flexible Teilzeitarbeit: Chance für verbesserte Wirtschaftlichkeit und mehr Beschäftigung* (Trabajo a tiempo parcial flexible: oportunidades para mejora de la eficiencia económica y aumento del empleo) (Colonia, 1987), 56 páginas. Este folleto analiza las experiencias de empresas con formas flexibles de trabajo a tiempo parcial. Incluye ventajas y costes, requisitos previos para la introducción y cuestiones relativas a la legislación sobre seguridad social y trabajo alemana. En los anexos se dan directrices y una hoja de comprobación para la puesta en práctica del trabajo a tiempo parcial, horarios modelo y contratos modelo de trabajo.
12. Centre de Recherche et d'Informations pour l'Aménagement du Temps de Travail: *Gérer le temps de travail: Une stratégie pour l'entreprise d'aujourd'hui* (Dirección del tiempo de trabajo: una estrategia para la empresa actual) (Chambre de Commerce de Bruxelles, Bruselas, 1986), 133 páginas. Pensada principalmente para gerentes y directores de personal, esta guía describe las diferentes formas de ordenamientos de tiempo de trabajo que están legalmente autorizadas en Bélgica, incluyendo tiempo flexible, trabajo a tiempo parcial, trabajo por turno, semana de trabajo reducida, turnos de fin de semana y programas de promedio de horas. También incluye reducciones de tiempo de trabajo. Se analizan prácticas típicas, ventajas y desventajas, disposiciones legales pertinentes, procedimientos de negociación y puesta en práctica, etc.
13. Confederation of Australian Industry: *Flexibility of working time in Australia* (Flexibilidad del tiempo de trabajo en Australia) (Melbourne, 1989), 27 páginas. Este documento considera los nuevos modelos de tiempo de trabajo introducidos en otros países industrializados que pueden ser adecuados para su intro-

ducción en Australia, incluyendo los programas de promedio de horas, trabajo de fin de semana, horas máximas diarias y trabajo a tiempo parcial y por turno.

14. F. Hegner y U. Kramer: *Neue Erfahrungen mit beweglichen Arbeitszeiten* (Nuevas experiencias con los tiempos de trabajo flexibles) (Gesamtverband der metallindustriellen Arbeitgeberverbände, Colonia, 1988), 68 páginas. Continuación de *Flexible design of working time in the enterprise*, esta publicación describe en detalle 20 estudios de casos reales que explican experiencias, problemas y soluciones encontrados al poner en práctica varias combinaciones de nuevos programas de tiempo de trabajo.
15. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft: *Leitfaden zur Flexibilisierung der Arbeitszeit in der Metallindustrie* (Directriz para la flexibilización del tiempo de trabajo en la industria metalúrgica) (Colonia, 1984), 28 páginas. Se presentan varias formas de ordenamientos de tiempo de trabajo flexible, dentro de los límites establecidos por el convenio colectivo, entonces en vigor, de las industrias metalúrgicas.
16. W. Kuess, G. Höller y G. Haas: *Flexible Arbeitszeitgestaltung* (Ordenamiento de tiempo de trabajo flexible) (Wirtschaftsförderungsinstitut der Handelskammer, Viena, 1988), Schriftenreihe Rationalisieren No. 173, 51 páginas. Se exponen las posibilidades para los ordenamientos de tiempo de trabajo flexibles en ciertas industrias dentro de los límites establecidos por los convenios colectivos y las disposiciones legislativas en Austria. El manual también examina cuestiones relativas a la planificación, organización, negociación y puesta en práctica de los nuevos programas de tiempo de trabajo.

Manuales y directrices por instituciones afiliadas a las organizaciones de trabajadores

17. Australian Council of Trade Unions: *Guidelines and negotiating exhibit on part-time, casual work and job-sharing* (Exposición de directrices y negociación sobre trabajo a tiempo parcial, eventual y trabajo compartido) (Melbourne, 1990), 29 páginas. Estas directrices están pensadas para ayudar a los sindicatos en la negociación de las cláusulas del laudo sobre trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido y trabajo eventual.
18. Australian Council of Trade Unions: *ACTU code of conduct on twelve hour shift work* (Código ACTU de conducta en trabajo por turno de 12 horas) (Melbourne, 1988), documento D247-88, 4 páginas. Las disposiciones de este código de conducta especifican, entre otras cosas, cuando pueden permitirse los turnos de 12 horas, los procedimientos de negociación y consulta, las listas rotatorias de turno, medidas para reducir riesgos, condiciones de trabajo y servicios sociales y salud.

19. Confédération des Syndicats chrétiens de Belgique: *Nouveaux régimes de temps de travail* (Nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo) (Bruselas, 1985), Dossier d'accompagnement, 79 páginas. Este folleto examina las razones económicas para introducir los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo y las consecuencias para los trabajadores. Describe algunos de estos nuevos ordenamientos, incluyendo los nuevos sistemas de turno, los experimentos de Hansenne y las variaciones de trabajo a tiempo parcial, y da detalladas recomendaciones para el proceso de negociación.
20. Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik: *Schichtplangestaltung* (Diseño de programas de turno) (Hanover, 1982), PROSA Heft 6, 41 páginas. Esta directriz examina los negativos efectos sociales y sanitarios del trabajo por turno, las disposiciones legales y las posiciones de los sindicatos. Consta principalmente de hojas de comprobación prácticas que incluyen una variedad de cuestiones, tales como posibilidades para el diseño de programas de turno, consejos relativos a la introducción de un nuevo equipo de turno, y consejos sobre qué hacer cuando se está cambiando el sistema de turno.
21. Labour Research Department: *Shift work and unsocial hours. A negotiators' guide* (Trabajo por turno y horas inusuales. Guía para el negociador) (Londres, 1987), 48 páginas. Esta directriz examina con detalle los propósitos de los negociadores. Da consejos sobre las listas rotatorias de turno, trabajo nocturno, horas anuales, turnos divididos, tiempos de comienzo y terminación, remuneraciones adicionales de turno, etc., e incluye elementos de recurso en forma de estadísticas y extractos de convenios y publicaciones útiles.
22. Labour Research Department: *A negotiator's guide to working time* (Guía de los negociadores para el tiempo de trabajo) (Londres, 1990), 32 páginas. Este folleto examina los ordenamientos del tiempo de trabajo a lo largo de Europa y describe el pensamiento actual de la Comisión Europea sobre el tema de la regulación del tiempo de trabajo.
23. National and Local Government Officer's Association: *NALGO negotiating guidelines: Job sharing* (Directrices de negociación de NALGO: reparto de trabajo) (Londres, sin fecha), 13 páginas. Este folleto describe el reparto de trabajo en la legislación y en la práctica, cuestiones comunes y respuestas y la estrategia de NALGO. Se incluyen también dos ejemplos de convenios sobre reparto de trabajo.
24. Trades Union Congress: *Working time objectives and guidelines for trade union negotiators: 1984-85 pay round* (Objetivos y directrices de tiempo de trabajo para los negociadores sindicales: período de retribución 1984-85) (Londres, 1984), 10 páginas. Listas de objetivos de negociación sobre temas tales como reducción del tiempo de trabajo, trabajo a tiempo parcial y trabajo compartido, horas extraordinarias, trabajo por turno y las necesidades de categorías especiales de trabajadores.

Manuales publicados por instituciones de investigación y asesoramiento

25. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail: *Les 35 heures dans le travail posté continu: Une échéance légale, des choix d'organisation* (35 horas en los sistemas de trabajo por turno continuo: obligación legal, elecciones de organización) (Montrouge, 1983), Collection outils et méthodes, 104 páginas. Basado en la exigencia legal francesa de reducir las horas semanales de trabajo a 35 para los trabajadores de turno continuo, este libro presenta algunos ejemplos prácticos de programas diferentes de trabajo por turno que se acomodan a esta exigencia.
26. J. Baillod, T. Holenweger, K. Ley and P. Saxenhofer: *Handbuch Arbeitszeit: Perspektiven - Probleme - Praxisbeispiele* (Folleto sobre tiempo de trabajo: perspectivas, problemas y ejemplos) (Verlag der Fachvereine, Zurich, 1989), 516 páginas. Esta publicación muy detallada incluye casi todos los aspectos de la duración (reducción) y distribución del tiempo de trabajo en general, y en particular en relación con el trabajo a tiempo parcial, tiempo flexible, trabajo nocturno y por turno, trabajo de fin de semana, pausas para descanso, vacaciones, horas extras, trabajo temporal, programas de horas anuales, y el diseño de programas innovadores de tiempo de trabajo.
27. S. Bergès, M. Pepin and C. Champion: *Introduire le temps choisi dans l'entreprise: Un cadre légal, des choix d'organisation* (Presentación de opciones personales relativas a las horas de trabajo dentro de las empresas: marco legal, opciones organizativas) (ANACT, Montrouge, 1984), Collection outils et méthodes, 117 páginas. Esta directriz sobre trabajo a tiempo parcial describe las razones para introducir el trabajo a tiempo parcial, sus ventajas y desventajas, cómo emprender la puesta en práctica del trabajo a tiempo parcial, y las opciones organizativas diferentes disponibles.
28. Catalyst: *Flexible work arrangements: Establishing options for managers and professionals* (Ordenamientos de trabajo flexible: establecimiento de opciones para directores y profesionales) (Nueva York, 1989), 101 páginas. Este manual presenta los resultados experimentales de un estudio sobre trabajo a tiempo parcial, reparto de trabajo y teleconmutación a niveles profesional y directivo. Los resultados están relacionados con una variedad de temas, tales como razones para introducir ordenamientos flexibles, costes y beneficios, variaciones de horario, problemas de puesta en práctica, desarrollo de la carrera y relaciones industriales. Basándose en la investigación, se desarrollan ciertas recomendaciones para establecer una política sobre los ordenamientos de trabajo flexible.
29. A. Coffineau, J.M. Gelin, J. Genet y M. Pépin: *Investir dans le temps de travail; Réduction, aménagement, organisation* (Inversión en el tiempo de trabajo: reducción, ordenación, organización) (ANACT, Montrouge, 1985), Collection

outils et méthodes, 205 páginas. Esta guía proporciona instrumentos para el análisis y la actuación para reducir el tiempo de trabajo. Comienza identificando los objetivos sociales y económicos, luego presenta opciones organizativas, y finalmente expone los procedimientos relativos a la negociación, información y experimentación.

30. E.N. Corlett, Y. Quéinnec y P. Paoli: *Adapting shiftwork arrangements* (Adaptación de los ordenamientos de trabajo por turno) (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo y Vida, Dublín, 1986), 116 páginas. Esta publicación revisa, en primer lugar, la naturaleza de los problemas y efectos asociados con el trabajo por turno, y las variables económicas, sociales, tecnológicas y legales que influyen en su existencia y amplitud. A continuación explica una diversidad de soluciones a alguno de los problemas, incluyendo la flexibilidad y la adaptación al tiempo de trabajo, los métodos de organización del trabajo por turno y los sistemas de rotación. Se sugieren también los métodos para introducir el cambio.
31. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo y Vida: *Bulletin of European Shiftwork Topics* (Dublín) en *Negotiating shorter working in the European Community*, (Boletín de Asuntos de Trabajo a Turno Europeos, Dublín *Negociación sobre horas de trabajo más reducidas en la Comunidad Europea*), número 1, septiembre de 1989, páginas 1-41. Después de un corto resumen de la situación en diversos países europeos en relación con la reducción de las horas de trabajo, este manual describe -con la ayuda de numerosas ilustraciones- las formas de reducir las horas de trabajo diarias, semanales, o anuales, y al mismo tiempo el mantenimiento de horas de funcionamiento extensas. Los ejemplos se refieren principalmente a la combinación de trabajo a tiempo parcial y a jornada completa en diversos horarios a turno. Se incluye también una sección sobre la forma de introducir estos nuevos programas de tiempo de trabajo.
32. Fondation nationale pour l'Enseignement de la Gestion: *La durée du travail dans l'entreprise Stratégie d'analyse et d'action* (Duración del tiempo de trabajo en la empresa: estrategia para el análisis y la acción) (Développement et Emploi, París, 1984), 154 páginas. Después de una descripción del contexto internacional y francés, esta guía presenta las principales estrategias para el cambio en el tiempo de trabajo, y la forma de ponerlas en práctica. La parte final incluye descripciones y fórmulas relativas a las diversas formas de reorganizar el trabajo, incluyendo el tiempo flexible, semanas de trabajo reducidas, trabajo a tiempo parcial y por turno.
33. B. Moorman y B. Olmsted: *V-Time: A new way to work, A resource manual for employers and employees* (Tiempo-V: una nueva forma de trabajo. Manual de procedimiento para empleadores y empleados) (Nuevas Formas de Trabajo,

- San Francisco, 1985), 76 páginas. Este manual versa sobre el tiempo de trabajo voluntariamente reducido, una organización de concesiones mutuas entre el ingreso y el tiempo de trabajo desarrollada en los Estados Unidos que permite a los empleados a jornada completa reducir las horas de trabajo temporalmente. Analiza las ventajas y desventajas, cuestiones sobre el diseño del programa y la puesta en práctica. Se incluyen también reseñas de casos reales, un convenio modelo y muestras de materiales de promoción.
34. Nuevas Formas de Trabajo: *Job sharing: An introductory guide* (Trabajo Compartido: una guía preliminar) (Londres, 1988), 32 páginas. Este folleto responde a cuestiones sobre los tipos de trabajos que pueden compartirse, la puesta en práctica, costes y beneficios, cómo funciona el reparto de trabajo en la práctica y los problemas potenciales.
35. B. Olmsted y S. Smith: *The job sharing handbook: New strategies for life and work in the 1980s* (Folleto del trabajo compartido: nuevas estrategias de vida y trabajo en los años 1980) (Penguin Books, Nueva York, 1983), 199 páginas. Este folleto proporciona una guía práctica para los individuos que buscan una organización de trabajo compartido. Proporciona hojas de comprobación, hojas de trabajo y cuestionarios que se centran en las necesidades presupuestarias, la compatibilidad del copartícipe y la evaluación del propio potencial. Ofrece consejos sobre cómo encontrar un compañero, cómo presentar la idea del trabajo compartido al empleador, y cómo convertir un trabajo a jornada completa en un ordenamiento del trabajo compartido. Los mismos autores prepararon también en 1980 y 1981 una serie de folletos sobre diferentes aspectos del trabajo compartido, todos publicados por Nuevas Formas de Trabajo, San Francisco.
36. B. Olmsted y S. Smith: *Creating a flexible workplace: How to select and manage alternative work options* (Creación de un puesto de trabajo flexible: cómo seleccionar y administrar las opciones de trabajo alternativo) (AMACOM, Nueva York, 1989), 461 páginas. Esta extensa guía de las nuevas opciones de programación del trabajo incluye horario flexible, semanas de trabajo reducidas, trabajo a tiempo parcial, trabajo compartido, jubilación anticipada y parcial, tiempo de trabajo voluntariamente reducido, tiempo de permiso, reparto de trabajo, puestos flexibles y empleo eventual. Los autores indican dónde es más adecuada cada una de las opciones, perfilan las ventajas y desventajas y presentan directrices para la elección, introducción y dirección de un programa de coste asequible. El manual incluye numerosas hojas de trabajo, análisis de costes, horarios de planificación y políticas de muestreo y relatos de casos reales.
37. Y. Quéinnec C. Teiger y G. de Terssac: *Repères pour négocier le travail posté* (Directrices para la negociación del trabajo por turno) (Universidad de Toulou-

se-Le Mirail, Toulouse, 1985), Travaux Série B, No. 2, 261 páginas. Esta guía ofrece medios para un análisis detallado de las posibilidades de cambio en relación con el trabajo por turno. Después de analizar las principales consecuencias del trabajo por turno, analiza las posibilidades de negociación, juntamente con sus ventajas y desventajas, y describe las etapas que deben acompañar o seguir a la introducción de nuevos horarios de trabajo.

38. Análisis del Tiempo de Trabajo: *Flexible working hours: Theory and practice* (Horas de trabajo flexible: teoría y práctica) (Oxford, 1984), 119 páginas. Se dan, en este manual, directrices prácticas y teóricas sobre el diseño del tiempo flexible. Describe las ventajas y desventajas y la práctica actual. Se incluyen también 8 organizaciones de tiempo flexible.

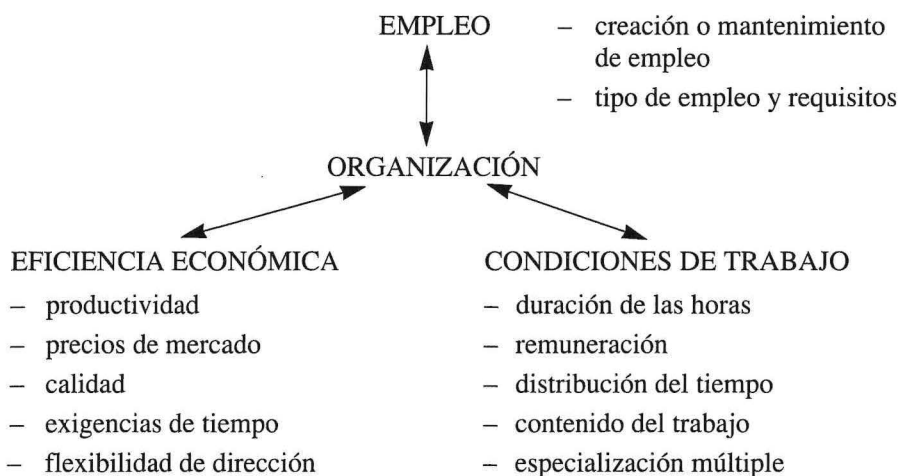
ORDENAMIENTOS DEL TIEMPO DE TRABAJO: OPCIONES Y OPORTUNIDADES

Al considerar los casos actuales de los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo, o del trabajo flexible, queda claro que usualmente consisten en una combinación eficiente de dos o más opciones de tiempo de trabajo, según las necesidades especiales de cada empresa individual (ver también parte II de esta Recopilación: *Ejemplos prácticos*). Las combinaciones posibles son tan numerosas, que iría más allá del alcance de esta sección analizarlas todas. Las páginas siguientes, basadas en diversos manuales y directrices, se limitan, consecuentemente, a mencionar algunas consideraciones que influyen en la elección de los ordenamientos del tiempo de trabajo, enumeran las ventajas y desventajas asociadas con las opciones de trabajo alternativo y perfilan las formas básicas de horarios disponibles, en relación con el trabajo a tiempo parcial, horas escalonadas, tiempo flexible, semana de trabajo reducida, programas de promedio de horas y trabajo por turno. Sin embargo, debe recordarse que, en la práctica, las organizaciones se encuentran en combinaciones complejas, y debe tenerse esto en cuenta al analizar sus impactos.

Factores que influyen en la selección de las opciones del tiempo de trabajo

La mayoría de los manuales sobre tiempo de trabajo, coinciden en que la organización del tiempo de trabajo influye en tres grandes componentes y es afectada por ellos; estos son: *Eficiencia económica*, *condiciones de trabajo*, y -particularmente en el caso de reducciones de tiempo de trabajo- *empleo*. Cada uno de estos componentes lleva ciertas cuestiones ligadas a él, y cada uno de ellos puede servir como punto de entrada para la (re) organización del tiempo de trabajo. Cualquiera que sea el planteamiento elegido, deben tenerse también en cuenta las consecuencias del cambio para los otros dos componentes, ya que los tres en conjunto repre-

sentan un cierto equilibrio. Se muestra esto en la siguiente ilustración del manual de ANACT *Investir dans le temps de travail* (No. 29).



El manual de ANACT analiza las cuestiones en juego en relación con cada uno de los tres factores. La cuestión básica es cómo reorganizar el trabajo para obtener simultáneamente un aumento en la eficiencia económica, un efecto positivo sobre el empleo y una remuneración satisfactoria, así como una mejora general de las condiciones de trabajo.

Pocos manuales entran en detalles sobre el empleo. Hay, sin embargo, algún análisis de las variables sociales y económicas que condicionan mutuamente las decisiones sobre los ordenamientos del tiempo de trabajo. Se describen brevemente más abajo.

Factores económicos

El manual de CSC, *Nouveaux régimes de temps de travail* (No. 19), menciona seis factores económicos que influyen en la selección de los programas de trabajo específico:

- Inversiones.* La empresa debe calcular si es más ventajoso ampliar las horas de funcionamiento del equipo actual, o si sería preferible invertir en nuevo equipo. En este contexto debe tenerse en cuenta la situación financiera de la empresa, así como los costes laborales, al ampliar las horas de funcionamiento del equipo actual (a mayor precio debido a las horas de trabajo no usuales), o al dotar de personal al nuevo equipo. Además, debe tenerse en cuenta también el espacio disponible en los locales de la empresa.

- (b) *Volumen de producción.* Otro factor es la posibilidad de aumentar o disminuir el volumen de producción.
- (c) *Demanda del mercado.* La empresa necesita averiguar si el mercado puede absorber un aumento en la producción sin una baja en el precio del producto. Si la competencia es fuerte, un aumento en la producción puede conducir a cambios en los precios. Así, deben considerarse los cambios potenciales en la demanda, el número de empresas de la competencia y su dimensión, así como el tiempo de entrega.
- (d) *Costes de capital.* Están relacionados principalmente con los tipos de interés y el tiempo de amortización del equipo. Es necesario evaluar la vida útil del equipo y el ritmo del desarrollo tecnológico. Deben también tenerse en cuenta los tipos de interés y los períodos de amortización.
- (e) *Costes laborales.* Ciertas opciones del tiempo de trabajo pueden aumentar los costes laborales debido a la necesidad de compensar las horas inconvenientes pagando tarifas especiales o remuneraciones adicionales. Dependiendo del horario estos costes extra pueden ser compensados o incrementados por un aumento o baja en la productividad laboral.
- (f) *Otros factores.* Otros factores económicos que pueden tener importancia al determinar las opciones de tiempo de trabajo son los costes de energía, iluminación y calefacción; los costes de transporte y almacenaje; y los costes de transporte y el tiempo de desplazamiento de los trabajadores.

Un factor económico importante que influye en los ordenamientos del tiempo de trabajo, puesto de relieve en algunos de los otros manuales, es el de las probables fluctuaciones diarias, semanales o estacionales en la actividad o en la demanda, que pueden conducir a la necesidad de una producción cíclica. Estas fluctuaciones pueden ser previsibles y relativamente regulares, por ejemplo dependiendo de la estación, o inesperadas debido a una demanda irregular, o a un crecimiento o descenso económico. Los ordenamientos del tiempo de trabajo pueden ayudar a regular estas fluctuaciones sin recurrir a las caras horas extraordinarias, a trabajadores temporales, o incluso a despidos.

Los ordenamientos del tiempo de trabajo pueden también variar dentro de la empresa dependiendo de las diferentes necesidades de las unidades. El tiempo flexible, por ejemplo, puede ser una buena idea para administración de una empresa, mientras que el proceso de producción por sí mismo, o la necesidad de utilizar totalmente la capacidad técnica, pueden requerir un horario más fijo de las unidades de producción. Sin embargo, incluso entre las unidades de producción, pueden variar los horarios.

Todos los elementos mencionados arriba juegan un papel importante en la selección de los horarios del tiempo de trabajo. Una mala elección puede dar lugar a

muchos inconvenientes. Tal como el manual CSC advierte, estos factores económicos, sin embargo, no implican que no haya alternativas disponibles. Ya que los empleadores tienden a seleccionar las organizaciones del tiempo de trabajo por motivos de eficiencia económica, pueden encontrarse alternativas que quizá sean más ventajosas para los trabajadores -y no necesariamente menos ventajosas para los empleadores.

Factores sociales

Cuando se trata de las necesidades y preferencias de los trabajadores, las desviaciones de los ordenamientos normales del tiempo de trabajo, pueden dividirse en dos grupos: aquellas, tales como el tiempo flexible y las reducciones voluntarias de las horas de trabajo, que se acomodan a las preferencias individuales, y que proporcionan más libertad a los trabajadores para elegir la duración y distribución del tiempo de trabajo, y que satisfacen las necesidades de categorías especiales de trabajadores; y aquellas que enfrentan a los trabajadores con inconvenientes, o, incluso, con graves problemas tales como los horarios de trabajo irregular, trabajo con corto plazo de aviso, trabajo de fin de semana, trabajo nocturno, etc. Mientras que en algunos casos los inconvenientes pueden mantenerse a bajo nivel, no todos ellos pueden evitarse. Así, algunas desviaciones de los ordenamientos normales del tiempo de trabajo, son aceptables para los trabajadores, solamente si están compensadas adecuadamente con una disminución en el tiempo de trabajo, un aumento en los ingresos, y unas mejores condiciones de trabajo. Como señalan muchos manuales, la actitud abierta de los trabajadores hacia las innovaciones en los ordenamientos del tiempo de trabajo, es crucial para el éxito de su introducción. Las actitudes de los trabajadores, sin embargo, dependerán en gran medida de los beneficios directos, derivados de dichos nuevos horarios.

Dos manuales en particular, uno de Bundesanstalt für Arbeitsschutz (No.7) y del *Handbuch Arbeitszeit*, (No.26), subrayan el potencial de los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo para “humanizar” el trabajo. Fomentan los ordenamientos que no son perjudiciales para la salud física y psicológica de los trabajadores, que no dañen en absoluto -o solamente durante cortos períodos- su bienestar físico y mental, que se correspondan con sus necesidades y capacidades, que permitan a los trabajadores individual o colectivamente influir en sus condiciones y sistemas de trabajo, y que promuevan el desarrollo de las posibilidades de los trabajadores. Ya que el tiempo de trabajo está tan íntimamente unido a todas las otras condiciones y aspectos organizativos del trabajo (distribución del trabajo, métodos de trabajo, medio ambiente del trabajo, organización del trabajo, etc.), el ordenamiento del tiempo de trabajo no debe considerarse como un aspecto aislado, sino como una parte integrada en todas las medidas relativas al diseño del trabajo.

Además de la duración y distribución del tiempo de trabajo el *Hadbuch Arbeitszeit* subraya otras dos medidas que determinan el grado en el que los ordenamientos del tiempo de trabajo pueden considerarse humanos: el grado de coestión de los trabajadores individuales en relación con su tiempo de trabajo (soberanía del tiempo), y la intensidad del trabajo.

El término flexibilidad, como tal, solamente significa que hay márgenes para maniobrar dentro de él. No indica quién decide, cuándo se aplicará esta flexibilidad y en qué grado. El grado de coestión determina por tanto en gran medida si los ordenamientos del tiempo de trabajo flexible afectan a los trabajadores positiva o negativamente. Si la flexibilidad significa un ajuste unilateral a las necesidades de la empresa, las consecuencias para los trabajadores pueden ser un aumento en la intensidad (ya que el tiempo de trabajo se ajusta para maximizar la producción), ingresos irregulares, horarios irregulares, dificultades para planificar la propia vida privada e inestabilidad en el trabajo. Por otro lado, la soberanía del tiempo ofrece la posibilidad de ajustar los ordenamientos del tiempo de trabajo al propio estilo de vida y a las propias necesidades y preferencias. Puede introducirse cierta autonomía incluyendo a los trabajadores en el proceso de planificación; estableciendo planes de tiempo de medio a largo plazo; permitiendo a los trabajadores acortar, aumentar o redistribuir sus horas de trabajo de acuerdo a sus necesidades, o acomodarse a circunstancias imprevistas; proporcionando posibilidades de reducción del tiempo de trabajo y de aumentar los períodos de permiso; etc. Un cierto grado de autonomía de tiempo no tiene por qué ser en detrimento de la empresa. Puede ser bastante efectiva económicamente, debido a una mayor motivación de los trabajadores, mayor identificación con la empresa u organización, y bajas en absentismo, permiso por enfermedad y rotación de personal, todo lo que conduce finalmente a una mayor productividad. Además, pueden introducirse sistemas de organización de tiempo que ofrecen una mayor autonomía, y que al mismo tiempo amplían las horas de funcionamiento.

La coestión de los trabajadores en relación con su tiempo de trabajo, o, como se señala por el manual *Gesamtmetall Flexible design of working time in the enterprise* (No. 8), la distribución del tiempo de trabajo en general depende en gran medida de la coordinación dentro de los grupos de trabajo. Si los miembros de un grupo de trabajo, o unidad, tienen altas cualificaciones (especialización múltiple), puede aumentarse mucho la flexibilidad en relación con las necesidades de los trabajadores y de la empresa. Puede facilitarse la coordinación determinando el número mínimo de trabajadores y las cualificaciones mínimas que se necesitan durante las horas de funcionamiento, de esta forma el margen para las organizaciones flexibles dentro de los grupos o unidades llega a ser claro.

La cuarta dimensión mencionada por el *Handbuch Arbeitszeit* está relacionada con la intensidad del trabajo. Si el tiempo de trabajo se ajusta flexiblemente para hacer máxima la producción, por ejemplo cuando se programa durante las cargas

de trabajo altas, conduce frecuentemente a una mayor intensidad en el uso del tiempo de trabajo. El aumento correspondiente de la fatiga puede reducirse con la ayuda de ciertas pausas para descanso bien espaciadas, y con un óptimo diseño ergonómico de los puestos de trabajo.

Ventajas y problemas asociados con los nuevos ordenamientos

Los factores anteriores que determinan la elección del ordenamiento del tiempo de trabajo permanecen más o menos sin cuestionarse, pero todavía constituyen un planteamiento relativamente global. Los directores, los sindicatos negociadores y los trabajadores están, sin embargo, más interesados en las consecuencias prácticas de los cambios de tiempo de trabajo en sus respectivas empresas u organizaciones, en sus ventajas o desventajas, o, a corto plazo, en la razón por la que deben promover activamente, o convenir, los cambios en la organización del tiempo de trabajo.

Con la excepción de algunas ligeras diferencias en el énfasis, las ventajas y desventajas presentadas en muchos manuales, son muy similares. A continuación se da una compilación de diversos manuales y directrices. Se dan, en primer lugar, los aspectos generales, seguidos por los que se aplican a formas específicas de horarios de tiempo de trabajo, que se mencionan en la respectiva sección en cada uno de estos ordenamientos.

Ventajas para los empleadores

En particular, en los manuales y directrices de las instituciones afiliadas a las organizaciones de los empleadores, la principal ventaja citada es la ampliación de las horas de funcionamiento más allá del día normal de trabajo. Esto es a veces mencionado como “desvinculación” o “desacoplamiento” de las horas de trabajo del tiempo de funcionamiento de la empresa. Un tiempo de funcionamiento mayor del equipo significa que los costes fijos de capital pueden distribuirse a lo largo de un mayor número de horas o unidades de producto, rebajando así la parte imputable al capital fijo en el precio del producto terminado. En vista del rápido ritmo del desarrollo tecnológico y del aumento del coste de las inversiones, ciertos manuales recalcan que es importante para los empleadores poder reducir el período de amortización del equipo.

Otra ventaja económica importante es la posibilidad de ajustar la capacidad de producción al nivel y composición de la demanda, y por medio de eso, utilizar las horas de trabajo disponibles más eficientemente. Las variaciones en la intensidad comercial pueden ocurrir durante el día, o en ciertos días de la semana o del mes,

o a lo largo de mayores períodos estacionales. Consecuentemente, se argumenta que podría obtenerse una utilización más eficiente del tiempo de trabajo mediante una adaptación más estrecha del tiempo de trabajo a las fluctuaciones de la demanda. Esto ayudará también a reducir los recursos para el costoso trabajo en horas extras.

Los ordenamientos de tiempo flexible pueden utilizarse también por las empresas para tratar necesidades únicas en su género o de cambio de personal. En particular, las empresas que utilizan un sistema de equivalencia a jornada completa, pueden utilizar a los empleados a tiempo parcial para el trabajo basado en el proyecto afectando poco, o nada, a las distribuciones de personal o a los presupuestos.

La disposición de servicios más eficientes y rápidos para el cliente, se menciona también como un elemento importante en relación con la competencia creciente. Las tiendas, los bancos y los servicios comunitarios y otros servicios se enfrentan con el hecho de que sus horas de apertura son frecuentemente muy inoportunas para sus clientes, ya que suelen coincidir con las horas de trabajo de la mayor parte de la población. La ampliación del funcionamiento o de las horas de apertura, puede también ser bien valorada por los compañeros de negocios, en particular por los internacionales.

Otros efectos económicos positivos citados son el aumento o el mantenimiento de la competitividad, mejora en la productividad de trabajo, ajustes más flexibles a los cambios de las circunstancias económicas, reducción de mercancías almacenadas, ajuste del tiempo de trabajo a las diferentes necesidades de las unidades dentro de la empresa, desarrollo de especializaciones múltiples de los trabajadores (especialización múltiple), más autonomía y una cohesión más fuerte de los equipos de trabajo, etc.

Además, la investigación realizada en los Estados Unidos por Catalyst y presentada en su manual (No. 28) llegó a la conclusión de que el hecho particular que más motiva a las empresas para examinar la utilización de los ordenamientos de trabajo flexible para los empleados profesionales y de dirección, es la retención de empleados valiosos con alto rendimiento. Lo mismo, como se señala en otros manuales, se aplica a todos los trabajadores valiosos y especializados. Similarmente, los ordenamientos atractivos del tiempo de trabajo pueden afectar positivamente a las gestiones de contratación.

Se citan también la moral positiva y una mejor satisfacción en el trabajo, así como menor absentismo y permisos por enfermedad, como beneficios que se derivan de los ordenamientos de trabajo flexible, que directa o indirectamente afectan a la productividad.

Desventajas para los empleadores

Se dice poco, en cualquiera de los manuales y directrices, sobre las desventajas potenciales de los nuevos ordenamientos de tiempo de trabajo o de tiempo flexible para los empleadores. Puede deberse esto, o bien al hecho de que no se observan en absoluto consecuencias negativas, o bien a que se consideran marginales y despreciables en comparación con los beneficios. Las pocas desventajas mencionadas son:

- mayores reclamaciones en relación con la planificación, organización y dirección. Por ejemplo se necesita fortalecer la capacidad de planificación de personal a medio y largo plazo de la empresa.
- dependiendo de la forma de ordenamiento del tiempo de trabajo, la coordinación y supervisión pueden llegar a ser más difíciles, y requerir así más recursos de personal y más responsabilidad de los directores y supervisores;
- costes administrativos más altos asociados con el funcionamiento e inspección de los modelos de trabajo flexible, incluyendo la posible inversión en equipo técnico adicional, tal como el equipo de proceso electrónico de datos;
- mayores costes por seguridad social y prestaciones empresariales que son independientes de los salarios (p.ej. prestaciones médicas, subvenciones por transporte o por el restaurante de la empresa).
- aumentos en los costes de formación, en particular en relación con las necesidades de coordinación, supervisión y especialización múltiple.

Ventajas para los trabajadores

Los ordenamientos del tiempo de trabajo flexible reciben una respuesta muy variada de los trabajadores, y los sindicatos generalmente los miran con gran recelo. Mientras que el tiempo flexible es apreciado, y algunos ordenamientos (trabajo a tiempo parcial, reparto de trabajo, programas de tiempo de trabajo voluntariamente reducido) son cada vez más aceptados ya que responden a las necesidades de ciertas categorías de trabajadores, la flexibilización que conduce a horas impopulares de trabajo por razones puramente económicas, es fuertemente rechazada. La única posible ventaja de la flexibilización sería la vinculación con un convenio para reducir el tiempo de trabajo sin pérdida de salario, y para aumentar el empleo.

No es sorprendente, por tanto, que la principal ventaja mencionada por los manuales y directrices sea una reducción del tiempo de trabajo. Esto tendría efectos positivos sobre la salud y las vidas sociales y familiares de los trabajadores, o bien para todos los trabajadores, para trabajadores en empleos penosos o peligrosos, o

bien para categorías especiales de trabajadores, tales como trabajadores con responsabilidades familiares, trabajadores mayores, y trabajadores disminuídos. Otras ventajas generales mencionadas son la protección del empleo mediante una mayor competitividad, mayores posibilidades para ajustar el tiempo de trabajo a las necesidades individuales y tener así mejor coordinación entre la vida personal y la de trabajo, y una mayor satisfacción en el trabajo como consecuencia de ser más independiente y tener mayor responsabilidad.

Desventajas para los trabajadores

Una desventaja comúnmente mencionada es que la organización de la vida familiar puede llegar a ser particularmente tensa, ya que el descanso, el tiempo de trabajo y de ocio pueden ser diferentes de los del resto de la familia. La preparación de las comidas, el trabajo de casa y el cuidado de los niños, deben adaptarse todos ellos constantemente a las horas de trabajo irregular. Mucho más importante es que el tiempo pasado con la familia se reduce. Esto puede ocasionar serios problemas entre los padres y los hijos, o entre los esposos. Si la esposa trabaja también, y con un horario diferente, las dificultades aumentan y puede conducir a una vida social y familiar separada.

La vida social de los trabajadores puede también ser perjudicada por un horario de trabajo irregular. Los contactos con los amigos y los familiares tienen que planearse más cuidadosamente; pueden llegar a ser más difíciles las actividades políticas, culturales y deportivas; el tiempo de ocio se pasa a menudo en soledad. Se mencionan, en el mismo contexto, las dificultades potenciales de transporte, ya que los horarios del transporte público están frecuentemente ajustados a las horas normales de trabajo. Todos estos problemas se incrementan si el trabajador vive en áreas rurales.

Aparte de las desventajas individuales, los horarios de tiempo de trabajo flexible pueden tener graves consecuencias para el movimiento sindical. Tienden a desviar el énfasis de los convenios colectivos a los contratos y convenios individuales. Esto puede hacer decrecer la solidaridad entre los trabajadores y disminuir la fuerza de negociación de los sindicatos. Las horas de trabajo individualizadas pueden también alejar la atención en las reducciones colectivas de las horas de trabajo, y de esta manera pueden eliminar la presión para los empleadores.

Opciones de diseño de los horarios del tiempo de trabajo

La mayoría de los cambios en los horarios de trabajo se basan en la redistribución del tiempo de trabajo a lo largo de períodos más largos, o más cortos. Unos

pocos, sin embargo, tratan las variaciones en la duración del tiempo de trabajo de los individuos o de grupos de trabajadores. Un caso especial es el trabajo por turno, que ilustra la tendencia hacia una redistribución radical y compleja del tiempo de trabajo, y en algunos casos, la reducción del tiempo de trabajo para trabajadores con turnos de noche, o con horarios inapropiados. Muchos de los manuales dan, con la ayuda de ilustraciones y dibujos, ejemplos de posibles programas. Sin embargo, suelen restringirse a la descripción de tipos básicos de opciones de tiempo de trabajo, ya que las combinaciones potenciales son muy numerosas, y hay necesidad de adaptar cada una a las circunstancias especiales de empresas individuales. Pueden encontrarse algunos ejemplos de variaciones y combinaciones complejas en la Parte II: *Ejemplos prácticos*.

Además los ejemplos dados por algunos de los manuales se ajustan al contexto específico de la negociación colectiva o de la legislación nacional. La legislación laboral y las disposiciones de los convenios colectivos pueden restringir o acomodar la flexibilidad estableciendo límites sobre las horas máximas de trabajo diarias y semanales; especificando el período a lo largo del que deben promediarse las horas de trabajo; restringiendo la cantidad de horas extras posibles; especificando las horas de apertura de tiendas; limitando el trabajo en fines de semana, días de fiesta oficiales y por la noche; reduciendo las horas de trabajo en general; proporcionando protección especial a los trabajadores a tiempo parcial; etc. Pueden también promover ciertos ordenamientos. Ya que estos aspectos se han omitido aquí, se describen los últimos desarrollos en la legislación laboral y en la negociación colectiva en un seleccionado número de países, en la parte V: *Recientes desarrollos en la legislación y los convenios colectivos*.

Trabajo a tiempo parcial

Pueden introducirse diversos ordenamientos en relación con el trabajo a tiempo parcial (incluyendo reparto de trabajo y programas de tiempo de trabajo voluntariamente reducido), tales como el trabajo tradicional de medio día (mañanas o tardes), trabajo a la mitad de tiempo distribuido a lo largo de ciertos días de la semana, mes o año (en esencia, trabajo a jornada completa durante ciertos días, semanas o meses del año, y ausencia del trabajo durante el resto del tiempo) u ordenamientos similares con trabajadores a tiempo parcial que trabajan o bien más, o bien menos del 50% de las horas normales. Puede también utilizarse a los trabajadores a tiempo parcial como trabajadores a turno, o bien dividiendo las horas diarias o semanales en varios turnos a tiempo parcial, ampliando las horas de funcionamiento, añadiendo turnos a tiempo parcial a los turnos a jornada completa, o bien utilizando trabajadores a tiempo parcial para cubrir los turnos libres de trabajadores a jornada completa, o para trabajar durante los fines de semana. Los turnos a tiempo parcial pueden también organizarse de forma que cubran las pausas para comida y descanso

de los turnos a jornada completa, por ejemplo en el caso de que un proceso de trabajo no pueda pararse. Son también posibles los ordenamientos flexibles con trabajadores a tiempo parcial, tales como la fijación del volumen individual de trabajo dentro de un mes o un año (por ejemplo, 120 horas al mes, o 1.100 horas al año), pero dejando que la distribución de las horas durante específicos días o semanas, sea flexible dentro de ciertos límites, y estableciéndola sobre una base periódica.

Otro ordenamiento innovador, la combinación flexible de trabajo a jornada completa y a tiempo parcial dentro de grupos de trabajo, se explica en el manual sobre trabajo a tiempo parcial del Ministerio Alemán de Trabajo y Asuntos Sociales (No. 2). Este programa implica que un grupo de trabajadores recibe una gran autonomía sobre la forma de distribuir su tiempo de trabajo. La empresa u organización solamente prescriben el número total de horas que deben ser trabajadas por el grupo como un conjunto, y el número mínimo de trabajadores que tienen que estar presentes en momentos específicos. El tiempo de trabajo real de cada trabajador individual es acordado por el grupo. Este programa permite el trabajo permanente a jornada completa y a tiempo parcial, así como cambios flexibles en el total de horas individuales trabajadas.

Además de los beneficios que ya se han mencionado en las secciones previas, tales como la retención de trabajadores responsables y formados, mejora en la contratación, mayor productividad laboral por hora trabajada debido a la menor fatiga de los trabajadores a tiempo parcial, menor absentismo y permiso por enfermedad, mayor motivación, etc., la principal ventaja del trabajo a tiempo parcial citada es la capacidad de ajustar la fuerza laboral para satisfacer las necesidades precisas del trabajo que debe hacerse. Particularmente, la combinación de trabajadores a jornada completa y a tiempo parcial, puede ayudar a ajustar la disponibilidad del trabajador con la carga de trabajo, por ejemplo bajo la forma de horas de funcionamiento ampliadas utilizando a los trabajadores a tiempo parcial de forma que cubran los descansos de comida, en las tardes o en los fines de semana, o suplementando la fuerza laboral a jornada completa con trabajadores a tiempo parcial durante las cargas máximas de trabajo diarias, semanales o mensuales. El trabajo a tiempo parcial, en particular, puede, de este modo, ser una respuesta a los problemas de las plantillas de personal.

Tal como otras formas de trabajo a tiempo parcial, el reparto de trabajo puede aumentar la flexibilidad cuando se utiliza para satisfacer demandas punta, por ejemplo estando ambos trabajadores presentes cuando las cargas de trabajo son fuertes. El reparto de trabajo también proporciona mayor continuidad, ya que un copartícipe puede llevar a cabo, como mínimo, la mitad del trabajo si el otro compañero enferma o toma permiso, o se puede disponer de un nuevo copartícipe con formación. Cuando los copartícipes están autorizados para negociar el tiempo, pueden reemplazarse entre sí, y no se pierde el tiempo ni los servicios, ni tiene que contratarse a un sustituto o a un trabajador temporal. Además, dos personas ocu-

pándose de un trabajo pueden ampliar grandemente el número de especialidades y los tipos de experiencia de que se dispone con el titular de un trabajo individual.

La principal ventaja mencionada en relación con los programas de tiempo de trabajo voluntariamente reducido, que normalmente se relaciona con una reducción del tiempo de trabajo durante sólo unas pocas horas, es la normalización del uso de horarios reducidos en vez de permitirlo sobre una base caso a caso. Tal como el manual *Creación de un puesto de trabajo flexible* (No.36) señala, la introducción de un programa que permita dichas reducciones bajo condiciones específicas, y durante un período de tiempo especificado, elimina muchas de las injusticias que inevitablemente resultan de una respuesta ad hoc de la dirección a las peticiones de trabajo a tiempo parcial. El tiempo-V permite también una pequeña reducción del tiempo de trabajo para los trabajadores que no quieren reducir su tiempo de trabajo del 20 al 50%, o no pueden permitírselo, tal como es la norma en el caso del trabajo a tiempo parcial. Por la misma razón, el tiempo-V puede ponerse en práctica con mínimas modificaciones en la dirección y políticas de personal actuales. El tiempo de trabajo voluntariamente reducido puede también ayudar a hacer ahorros en los costes de personal, y evitar los despidos durante los períodos de recesión económica.

Se citan como la principal desventaja del trabajo a tiempo parcial el aumento de los costes directos, tales como las aportaciones independientes de los ingresos a la seguridad social, los subsidios o prestaciones suplementarias, así como los costes indirectos, tales como el mayor coste administrativo y los costes de formación y los vinculados con los puestos de trabajo. Además, algunos países tienen disposiciones legales que pueden dar lugar a costes indirectos adicionales, por ejemplo, el cómputo de los trabajadores a tiempo parcial del mismo modo que los trabajadores a jornada completa, cuando se calcula el número de empleados para las finalidades de los requerimientos legislativos, tales como el establecimiento de comités de empresa, disposiciones relativas a despidos o exigencias relativas a las instalaciones del centro de trabajo. Una inconveniencia adicional puede ser el aumento de las tareas de coordinación y supervisión para los supervisores. Los manuales frecuentemente, sin embargo, señalan que los beneficios del trabajo a tiempo parcial superan sus costes.

Los costes extras en los que se incurre en relación con la instalación, formación y administración, pueden aumentar aún más en el caso del reparto de trabajo, por las mayores complicaciones administrativas y conceptuales. Ya que el reparto de trabajo no produce el mismo beneficio de mayor flexibilidad en relación con el tiempo de trabajo que el trabajo a tiempo parcial, algunos manuales de las organizaciones afiliadas a los empleadores previenen, específicamente, a los directores sobre el reparto de trabajo. También, si se marcha un copartícipe de trabajo, puede ser difícil encontrar alguien que se adapte a las horas trabajadas por el copartícipe que queda.

Para los trabajadores, la ventaja más pronunciada del trabajo a tiempo parcial es la posibilidad de ajustar las horas de trabajo y, en particular, la duración del tiempo de trabajo a las necesidades individuales, capacidades, motivación e intereses. Para ciertas categorías de trabajadores, tales como los que tienen responsabilidades familiares, los trabajadores mayores, trabajadores jóvenes que quieren continuar sus estudios y los trabajadores disminuídos, puede ser éste un requisito previo para poder de algún modo trabajar. Por otro lado, sin embargo, el trabajo a tiempo parcial puede significar también una mayor intensidad de trabajo aumentada y unas posibilidades de carrera disminuídas. Además, en algunos países, la protección legislativa de los trabajadores y los derechos de seguridad social (paga por enfermedad, pensiones, seguro de desempleo, etc.) pueden reducirse o no existir para los trabajadores a tiempo parcial que trabajan por debajo de un límite específico en relación con las horas de trabajo. Puede esperarse también que los trabajadores a tiempo parcial trabajen más allá de sus horas programadas hasta las horas de los trabajadores a jornada completa sin recibir una remuneración adicional, o tiempo compensatorio libre. En el caso del trabajo compartido, la dependencia del compañero, los mayores esfuerzos de coordinación y a veces el requerimiento de sustituirse entre sí, se mencionan como desventajas adicionales.

Horas escalonadas

Una de las alternativas más simples para los tiempos normales de comienzo y finalización es la de las horas escalonadas. Los grupos o las unidades deciden sobre sus tiempos de comienzo y finalización dentro de un límite establecido por la empresa. De esta forma, los diferentes grupos comienzan en momentos diferentes. En contraposición al tiempo flexible, sin embargo, todos los componentes de un grupo o unidad tienen los mismos tiempos de comienzo y finalización, y no tienen oportunidad de acumular horas de crédito o débito. Los trabajadores cuyo trabajo no está ligado a otros puestos de trabajo quizás puedan escoger sus tiempos de comienzo y finalización individualmente. Una vez elegidos, permanecen del mismo modo durante períodos específicos de tiempo. En el caso de trabajo por turno, los tiempos de comienzo y finalización de un turno tienen también que coordinarse con el próximo turno. Puede facilitarse esto incluyendo períodos de solape entre los dos turnos. Las horas escalonadas permiten la extensión de las horas de funcionamiento más allá de las horas de trabajo normal.

En ciertos casos, las horas escalonadas pueden también utilizarse para compartir el equipo costoso entre dos trabajadores, mientras que las horas de trabajo de cada trabajador permanezcan dentro de lo que puede comúnmente ser aceptado como el "día normal". Por ejemplo, dos proyectistas pudieron compartir un puesto de trabajo CAD comenzando el primero a trabajar a las 6:00 h. y usando el equipo CAD hasta las 12:00 h, invirtiendo luego las dos horas siguientes en otras actividades,

mientras que el segundo comienza a trabajar a las 10:00 h, estando ocupado en otras actividades hasta las 12:00 h, y utilizando luego el equipo CAD hasta las 18:00 h.

Aparte de escalonar los tiempos de comienzo y finalización, las pausas para comida y descanso escalonadas pueden también ser ventajosas, por ejemplo, si el coste de capital del equipo es tan grande que pueda merecer la pena trabajar continuamente con él, o si las máquinas no pueden dejar de funcionar. En tal caso pueden utilizarse trabajadores de relevo para vigilar el equipo durante los descansos de sus colegas.

Tiempo flexible

De acuerdo con los sistemas de tiempo flexible, los tiempos de comienzo y finalización y el tiempo del descanso para la comida, pueden decidirse libremente por los empleados, con tal que todos los empleados estén presentes durante el tiempo central, que muy a menudo se reduce a dos horas o así por la mañana y por la tarde. Existen también sistemas sin tiempo central, pero son menos corrientes. El tiempo flexible requiere que se hagan un número normalizado de horas de promedio. Las variaciones de los horarios de tiempo flexible incluyen tiempos de comienzo y finalización que pueden variarse diariamente, con tal de que se trabajen las horas diarias normales; variaciones en la duración del día (por ejemplo, un día de 6 horas seguido por un día de 10 horas), con o sin tiempo central obligatorio; posibilidades de acumular, dentro de un período fijado y hasta un límite, horas de crédito o débito; y posibilidades de tomar un número especificado de medios días o días completos, en compensación de las horas de crédito. Además de ser un beneficio con bajo coste para los trabajadores, el tiempo flexible es un medio apropiado para mejorar la cobertura o ampliar las horas de servicio de una empresa u organización, ya que algunos empleados querrán comenzar su trabajo antes del tiempo usual de comienzo y otros querrán entrar más tarde y permanecer más allá del tiempo usual de finalización. Además, los descansos flexibles para la comida pueden proporcionar cobertura durante las horas de comida.

Incluso los horarios de turno relativamente rígidos pueden incluir el tiempo flexible, con tal de que haya suficiente coordinación entre los trabajadores a turno y su reemplazo, así como también entre los trabajadores a turno del mismo turno, para garantizar un mínimo de cobertura. Además, los períodos de solape y las asignaciones de tareas que no requieren asignación completa de personal, tales como el almacenamiento y el mantenimiento durante los períodos de relevo, facilitan la introducción del tiempo flexible para los trabajadores por turno.

Las ventajas específicas del tiempo flexible para los empleadores, mencionadas en los manuales, incluyen reducciones de ausencias retribuidas (asuntos personales, permiso por enfermedad), absentismo, retrasos y tiempo ocioso en el trabajo, que

dan lugar a un mayor trabajo real con el mismo número de horas trabajadas y a menos problemas disciplinarios; mejor organización del trabajo, porque las reuniones, llamadas de teléfono y visitas se concentran en las horas centrales, dejando que el trabajo que requiere reflexión y concentración se haga al comienzo y al final de los días de trabajo cuando hay menos distracciones; mejores prácticas de dirección, incluyendo un cambio del estilo de dirección de control al de ayuda y una mayor autodirección del trabajador; un mayor acceso para el público y los clientes, ya que algunos trabajadores comienzan antes y otros terminan más tarde, de forma que se dispone de cobertura durante un período más largo cada día, y posiblemente incluso durante el descanso para comida; mayor eficiencia ya que los empleados están más dispuestos para terminar trabajos importantes en vez de terminar a la hora en punto; y la evitación de tiempos muertos, particularmente al final del día cuando los empleados encuentran que no hay suficiente tiempo disponible para comenzar otro trabajo.

Las desventajas para la dirección pueden ser la presencia inadecuada de personal durante las horas que no son centrales; los problemas asociados con la comunicación del empleado, programación de reuniones y coordinación del trabajo entre empleados con diferentes horarios; la incapacidad para supervisar durante la gama completa de horas de trabajo; el coste de adquisición, instalación y mantenimientos de equipo de registro del tiempo; las posibilidades de que los empleados abusen del tiempo flexible; y los costes extras generales debido al impacto del tiempo flexible en la seguridad de los edificios, la calefacción, iluminación y otros gastos.

Se reconoce como la ventaja principal para los trabajadores la capacidad de las personas de programar su trabajo de acuerdo a sus propios "relojes biológicos", o según su situación personal. Otras consecuencias positivas mencionadas son la eliminación de las desagradables consecuencias disciplinarias de las entradas con retraso y de las salidas con anticipación; menor tensión por la mañana; ausencia de tiempo perdido por los desajustes entre los tiempos de comienzo y finalización, y la disponibilidad de transporte público; mayor campo de acción para los trabajadores para ajustar el modelo de trabajo con las exigencias domésticas; y permiso a crédito.

Por otro lado, pueden reducirse las ausencias retribuidas del trabajo (por ejemplo, con finalidades médicas). También, si se usa equipo de control de tiempo, el control de dirección sobre las horas reales trabajadas aumentará, lo que, consecuentemente, aumenta el tiempo de trabajo efectivo. Otra desventaja para los trabajadores citada, es la reducción en las oportunidades de ingresos por horas extraordinarias.

Semanas de trabajo reducidas

Las semanas de trabajo reducidas son semanas que se comprimen en menos de 5 días. Las fórmulas más comunes son la de 4 días de 9 horas o más, la de 3 días de

12 horas, y la de 1 semana de 4 días de trabajo alternando con una semana de 5 días de trabajo. Se usan con mucha frecuencia en situaciones donde los empleados intentan mejorar la distribución del tiempo de trabajo, o mejorar el coste de funcionamiento del equipo importante. Frecuentemente se utilizan las semanas de trabajo reducidas en combinación con organizaciones a turno para ampliar las horas de funcionamiento. Por ejemplo 3 trabajadores podrían ocupar dos puestos de trabajo trabajando cada uno de ellos con un horario rotativo de 9 horas al día, 4 días a la semana (incluyendo sábados pero no domingos). Cada puesto de trabajo podría ocuparse durante 54 horas a la semana, mientras que el tiempo de trabajo individual sería de 36 horas a la semana. Podría introducirse una organización similar en un sistema de dos turnos donde 3 trabajadores podrían compartir un puesto de trabajo trabajando 9 horas al día, 4 días a la semana con un horario rotativo.

La ventaja más importante de la semana de trabajo reducida es el uso más eficiente de la fábrica y del equipo. Si, por ejemplo, el equipo principal debe funcionar continuamente a causa de la naturaleza del proceso de producción, los turnos más largos y más pequeños son generalmente más efectivos en coste, ya que esto reduce los gastos asociados con las puestas en funcionamiento y las paradas. La reducción de puestas en funcionamiento y paradas se traduce en una reducción correspondiente en las horas de trabajo requeridas para hacer estas funciones. También pueden reducirse los costes de viaje para los empleados.

En relación con la moral del empleado, las semanas de trabajo reducidas tienen críticas mixtas. Algunos empleados prefieren las semanas de trabajo reducidas a cambio de largos períodos de ausencia, a otros no les gusta esto en absoluto. La semana de trabajo reducida ha tenido la mayor tasa de fallo de todas las nuevas alternativas de horarios. La razón más importante citada para esto es la fatiga debida al aumento en la duración del día de trabajo. Esto hace que los horarios comprimidos sean impopulares para ciertos empleados, en particular para los empleados mayores y para algunos padres que trabajan. Unida a la fatiga está la productividad, que puede decrecer, particularmente hacia el final de los largos turnos de trabajo. Los sindicatos no están, por regla general, a favor de las semanas de trabajo reducidas. Están preocupados por el factor de la fatiga y sus consecuencias negativas sobre la salud de los trabajadores, así como por la intromisión de las semanas de trabajo reducidas en otras medidas protectoras.

Se citan a menudo como ventajas de la semana de trabajo reducida los largos períodos de descanso semanal y la oportunidad para un mayor tiempo familiar. La mejora en el desplazamiento al trabajo es otro beneficio, o bien porque los trabajadores van a menudo al trabajo antes o después de las horas punta y así necesitan menos tiempo, o porque tienen que desplazarse al trabajo un día menos que otros trabajadores.

Programas de promedio de horas

La desigual distribución de las horas de trabajo debida a la carga de trabajo incrementada durante períodos específicos, usualmente tiene lugar bajo la forma de horas extraordinarias. Las fluctuaciones estacionales, mensuales, semanales o diarias en el trabajo, sin embargo, podrían ser tenidas más eficazmente en cuenta organizando de forma acorde la distribución de las horas de trabajo. De acuerdo al manual *Gesamtmetall* (No. 8), podrían introducirse las siguientes variaciones.

En el caso de fluctuaciones cíclicas cortas, por ejemplo mensuales, (contabilidad, pago de nóminas), podría planearse y organizarse sobre una base regular un aumento de las horas de trabajo durante los períodos de máximo trabajo, compensado por días libres durante los períodos bajos dentro del mismo mes. Lo mismo se aplica a las fluctuaciones estacionales o mensuales. Además, la distribución inadecuada de las horas de trabajo puede acordarse con anticipación, por ejemplo (en el caso de una semana de 37,5 horas) 35 horas a la semana durante 3 meses seguidos por 40 horas a la semana durante los 3 meses siguientes. En el caso de puntas de trabajo imprevisibles durante cortos períodos, puede adecuarse un sistema de tiempo flexible. Si estas cargas de trabajo inesperadas tienen lugar a lo largo de grandes períodos, como por ejemplo semanas o meses (por ejemplo, contratos de reparación inesperados en la industria naval), las organizaciones flexibles con la fuerza de trabajo podrían también proporcionar posibilidades de varias semanas o meses con largos días de trabajo seguidos por largos períodos de cortos días de trabajo, o tiempo libre, siendo el salario mensual el mismo.

La distribución desigual de las horas de trabajo puede no ser originada solamente por las fluctuaciones económicas, sino también por razones sociales. Los padres pueden estar menos disponibles para trabajar durante las vacaciones escolares, y las vacaciones de los mismo empleados pueden dar lugar a una demanda estacional de trabajadores extra. De esta forma, los ordenamientos del tiempo de trabajo pueden dar lugar a una carga de trabajo más pesada para los que trabajan durante los momentos en que sus colegas están de vacaciones.

La gran ventaja para las empresas de los programas de promedio de horas es que la utilización de la mano de obra disponible puede ajustarse flexiblemente a la fluctuaciones de la producción. Así, la capacidad de la mano de obra se utiliza más eficientemente, y los tiempos de trabajo no productivo se reducen, conduciendo en general a una mayor productividad de la mano de obra. Además, disminuye la necesidad de horas extraordinarias y de trabajadores temporales, produciendo así ahorros en los costes.

Para los trabajadores, este programa puede significar un mejor ajuste del tiempo de trabajo individual a la carga de trabajo cambiante, reduciendo así las exigencias sobre el trabajador de una cantidad mayor de producción durante los períodos

punta. Otros beneficios son la posibilidad de reducciones individuales de tiempo de trabajo, y la posibilidad de hacer planes a largo plazo para los períodos fuera del trabajo.

Sin embargo, si la distribución de las horas es completamente dependiente de la capacidad de la empresa, y de esta forma las horas de trabajo se anuncian con poca anticipación, pueden dificultarse gravemente las organizaciones del tiempo fuera del trabajo. Otras desventajas pueden ser un descenso en los ingresos debido a trabajar menos horas o a la pérdida de los pagos por horas extras, y una intensidad de trabajo mayor. Desde el punto de vista sindical, los programas de horas anuales tienen un particular efecto negativo sobre la solidaridad de los trabajadores.

Variaciones en las horas de trabajo de los trabajadores a jornada completa

Una forma bastante especializada de ordenamiento del tiempo de trabajo, establecida en algunos convenios colectivos en Alemania, varía la duración del tiempo de trabajo de los trabajadores a jornada completa dentro de la misma empresa. Para alcanzar, por ejemplo, un promedio de 37,5 horas a la semana para los trabajadores a jornada completa en una empresa, puede organizarse lo siguiente: 39,5 horas a la semana para especialistas en dirección, investigación y desarrollo, capataces, trabajadores en máquinas costosas, y trabajadores que son difíciles de sustituir; 37,5 horas a la semana para los trabajadores de administración, para trabajadores en un sistema de dos turnos y para trabajadores comprendidos entre 55 y 58 años; y 37 horas para trabajadores en un sistema de 3 turnos, para trabajadores por encima de la edad de 58 años, y trabajadores con necesidad de una semana de trabajo más corta, tales como los que tienen salud deteriorada o responsabilidades familiares. Esto permite a la empresa ajustarse a las diferentes necesidades de tiempo de trabajo en unidades específicas de producción, arreglar situaciones difíciles de personal y reducir el tiempo de trabajo para categorías especiales de trabajadores o para trabajadores con trabajos llenos de tensiones.

Programas de turno: un caso especial

El trabajo por turno representa un caso especial con respecto a los ordenamientos innovadores del tiempo de trabajo. Aunque por sí mismo no es una novedad y es una forma tradicional de distribución desigual de las horas de trabajo, el trabajo por turno en combinación con otros elementos de los modelos flexibles de tiempo de trabajo, permite numerosas variaciones de los programas de trabajo. Estas pueden ofrecer muchas de las ventajas ya mencionadas para las empresas y para los trabajadores. Como indica el manual de Gesamtmetall, sin embargo, la distribución de las horas de trabajo es de mayor importancia para los trabajadores en el caso de

programas a turno que en el caso de otros modelos de tiempo de trabajo. La aceptación de la flexibilidad incrementada en el caso del trabajo por turno, consecuentemente, depende de un gran conocimiento de las necesidades de los trabajadores y de la adopción de medidas que tengan en cuenta estas necesidades. En cuanto a eso, una distribución desigual de las horas de turno, por ejemplo en la forma de turnos cortos de noche o de una finalización temprana de los turnos de viernes, ayuda mucho a hacer más atractivo el trabajo por turno.

El interés hacia el trabajo por turno ha crecido en años recientes debido a las reducciones del tiempo de trabajo que tienen lugar en algunos países. Mientras que muchas empresas y organizaciones han elegido reducir, en consecuencia, las horas de funcionamiento diarias, semanales o anuales, para otras una reducción del tiempo de trabajo es viable solamente si mantienen o aumentan las horas de funcionamiento. Como indica el manual de BEST *Negociación de las horas más cortas de trabajo en la Comunidad Europea* (No. 31), en dicha situación la única solución es “desacoplar” las horas de trabajo del negocio y las horas de trabajo del empleado, lo que significa que muchos puestos de trabajo se enfrentan ahora a los problemas que los trabajadores por turno conocen durante años.

Aparte de este nuevo interés, algunas de las razones clásicas para el trabajo por turno, ya sean económicas, técnicas u orientadas totalmente al servicio, están también ganando importancia. Los beneficios económicos son la razón principal para el mayor uso del trabajo por turno en los años recientes. La intensidad creciente del capital de producción (aumento de los costes de inversión, rápido ritmo del desarrollo tecnológico) y el problema relacionado de la rentabilidad y la competencia creciente, fuerzan a los empleadores cada vez más a reducir el período de amortización del equipo si quieren sobrevivir. Las razones técnicas para el trabajo por turno se derivan del proceso en ciertas industrias (por ejemplo las industrias de alimentación, químicas y del acero) que no puede interrumpirse sin ocasionar daños o pérdidas. El mantenimiento o la extensión del sector de servicios es otra razón para el aumento del trabajo por turno. La calidad de la vida depende de algunos servicios necesarios tales como el transporte, la comunicación, la seguridad, los servicios médicos, así como de servicios útiles relativos a la diversión, turismo, compras, etc.

Los beneficios del trabajo nocturno y por turno para los trabajadores son limitados, y usualmente superados por los inconvenientes y desventajas de dichos horarios. Las pocas ventajas mencionadas en un par de manuales son las posibilidades de mayores ingresos debido a las remuneraciones adicionales por el trabajo de noche y por el trabajo por turno; y la reducción de las horas normales de trabajo sin pérdida en la retribución que a menudo está ligada con el trabajo nocturno y el trabajo por turno. Además, el trabajo nocturno puede presentar una oportunidad de ingresos para ciertas categorías de trabajadores, que, por cualquier razón, prefieren no trabajar durante las horas de día. Puede verse una ventaja similar en el trabajo

por turno de fin de semana, que, cuando es protegido cuidadosamente, puede ofrecer una verdadera oportunidad para ciertas personas que quieren mantener una semana libre, pero que tienen que obtener unos ingresos o suplementarlos; por ejemplo, estudiantes, artistas o pequeños agricultores. En los dos turnos de 12 horas en fines de semana, los trabajadores pueden, a veces, ganar tanto como los trabajadores que hacen horas semanales más largas.

Por otro lado, además de los efectos negativos sobre la vida social y familiar, el trabajo nocturno y el trabajo por turno pueden ser también perjudiciales para la salud de los trabajadores, especialmente para los que se adaptan mal. Los riesgos sobre la salud más comúnmente mencionados son los efectos perjudiciales para el sueño, trastornos gastrointestinales y otros trastornos relacionados con los cambios en los hábitos de la comida, y trastornos nerviosos. Estos efectos negativos pueden manifestarse solamente después de haber pasado algún tiempo en el trabajo nocturno; a veces solamente después de años.

Sin embargo, los manuales no se concentran tanto en las ventajas y desventajas del trabajo por turno como en los tipos de programas a turno que son económicamente más eficientes y menos perjudiciales para la salud y las vidas sociales y familiares de los trabajadores. En este contexto, las nuevas combinaciones de trabajo por turno con trabajo a tiempo parcial, trabajo de fin de semana, programas de horas anuales, etc., pueden deparar muchas de las ventajas mencionadas más arriba, tales como la desvinculación de las horas de funcionamiento de los horarios tradicionales de turno, el ajuste de la producción al nivel y composición de la demanda, mejor adaptación de las necesidades y preferencias de los trabajadores, tratamiento de las necesidades cambiantes de personal y provisión de servicios más eficientes.

Se han mencionado ya, en la sección anterior, diversas opciones en relación con el trabajo por turno y los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo. Esta sección se concentrará en la posibilidad más interesante que ofrecen los nuevos programas a turno: ampliación de las horas de funcionamiento y al mismo tiempo reducción de muchos de los inconvenientes para los trabajadores tradicionalmente unidos al trabajo por turno.

El manual de Bundesanstalt für Arbeitsschutz, *Colección de ejemplos para humanizar los sistemas de tiempo de trabajo* (No. 7), da ciertas sugerencias sobre cómo mejorar los programas de turno. El primer grupo se aplica a todos los sistemas de turno (incluyendo sistemas de turno que solamente utilizan un turno al día).

- Como norma, no deben programarse más de 5 turnos a la semana.
- Si es posible, evitar un turno aislado entre los días de trabajo libre y el fin de semana. (Puede ser difícil alcanzar esto cuando se intenta combinar una semana de funcionamiento de 6 días con una semana de trabajo individual de 5 días).

- Deben situarse los turnos libres, si es posible, antes o después del fin de semana, y preferentemente en el mismo día de cada semana, para aumentar las posibilidades de planificación del tiempo de ausencia del trabajo.
- El plan de turno debe ser sencillo, transparente y comprensible.
- El plan de turno debe ser igual para todo el mundo para evitar preferencias.
- Debe evitarse el trabajo en sábados, y en cualquier caso que no tenga lugar durante más de el 50% de todos los sábados.
- Las horas de trabajo diario, como norma, no deben ser superiores a 9. Si se necesitan mayores horas, deben hacerse un máximo de 3 ó 4 turnos en días consecutivos.
- Debe prestarse especial consideración a la organización de las pausas para descanso. Por ejemplo, varios pequeños descansos son más efectivos para evitar la fatiga, que uno más largo.
- Debe promoverse la cooperación entre los trabajadores manteniendo el número de compañeros de cooperación tan bajo como sea posible. Las relaciones sociales estables en el centro de trabajo son un factor importante a veces despreciado en estos sistemas.

Los criterios adicionales que se consideran en el caso de sistemas de dos turnos son:

- La asignación al turno debe rotarse cada semana para evitar problemas de coordinación con los miembros de la familia que también trabajan en turnos rotativos.
- El último turno no debe ser más largo, en ningún caso, y, si es posible, incluso más corto, que el primer turno, y durar un máximo de 8 horas.
- El primer turno no debe empezar antes de las 06:00 h y, si es posible, solamente a las 07:00 h. El último turno no debe finalizar después de las 24:00 h. Deben tenerse en cuenta las posibilidades de transporte cuando se planifiquen los horarios de turno.
- Al fijar los tiempos del último turno, debe hacerse un esfuerzo para permitir a los trabajadores pasar al menos parte de las primeras horas de la tarde socialmente importantes (entre las 17:00 h y las 22:00 h) en casa. Esto podría organizarse dividiendo el último turno en dos turnos a tiempo parcial, o reduciendo las horas de los últimos turnos durante algunos o todos los días de trabajo.
- Debe evitarse el trabajo en sábados, en particular durante los últimos turnos, y en cualquier caso no debe abarcar más del 30% de todos los sábados para el primer turno, ni más del 20% para el último turno.

Los aspectos adicionales que se consideran en el caso de los sistemas de 3 turnos son:

- Solamente deben hacerse consecutivamente pocos y, en ningún caso, más de 4 turnos nocturnos.
- Cada período de trabajo nocturno debe ser seguido por varios días de ausencia del trabajo.
- Es preferible la rotación hacia adelante, ya que permite más variaciones en el diseño de los planes de turno.
- Los cambios de turno deben tener lugar como más pronto a las 06:00 h, a las 14:00 h y a las 22:00 h. Sería preferible establecer el tiempo a las 07:00 h, a las 15:00 h y a las 23:00 h para reducir la pérdida del sueño antes del primer turno.
- Bajo ninguna circunstancia el último turno y los turnos de noche deben ser más largos que los turnos de mañana, y preferiblemente deben ser más cortos.
- Si se planifica una ampliación del turno semicontinuo en los fines de semana, es preferible la introducción de turnos de noche en domingo a la introducción de últimos turnos en sábados.

A veces, en la práctica, solamente pueden hacerse parte de las anteriores sugerencias. En dichos casos es particularmente importante reducir las consecuencias negativas con otras medidas relativas a la organización del tiempo de trabajo. Estas incluyen un descenso en el número de trabajadores durante los turnos impopulares, en particular durante los turnos de fin de semana y nocturnos; normas atractivas en relación con el tiempo fuera del trabajo (largos fines de semana, tiempo anticipado de finalización del último turno de una semana); introducción o mejora de las posibilidades para cambiarse de turno; tratamiento preferente de las necesidades de tiempo de trabajo para categorías particulares de trabajadores o en ciertas situaciones; participación de los trabajadores en relación con la determinación de los horarios de turno; y reducciones adicionales del tiempo de trabajo, tales como tiempos de ausencia adicionales en la forma de un cierto porcentaje por cada hora trabajada por las noches o durante los fines de semana. Todas estas medidas aumentan grandemente la aceptación de los ordenamientos de trabajo por turno flexible.

Se explican en algunos manuales los ejemplos de las variaciones básicas de los programas de turno innovador que tienen éxito al tener en cuenta muchos de los criterios mencionados para los programas socialmente aceptables. El manual del Bundesanstalt für Arbeitsschutz (No. 7) ofrece una clasificación conveniente de horarios de acuerdo al número de horas de funcionamiento elegido. Se refiere a sistemas adecuados para unas horas de funcionamiento de 40 a 80 a la semana, de 80 a 120 horas, de 120 a 144 horas y de 168 horas. Los ejemplos siguientes se tomaron del manual del Bundesanstalt für Arbeitsschutz (No. 7), *Diseño flexible del tiempo de trabajo en la empresa* (No. 8) y del titulado *Negociación de horas de trabajo más cortas en la Comunidad Europea* (No. 31).

La primera categoría se programa con horas de funcionamiento comprendidas entre 40 y 80. Esto requiere más de un sistema simple de un turno, pero menos de un sistema tradicional de dos turnos. Como ya se mencionó más arriba, 3 trabajadores (equipo) podrían cubrir 2 puestos de trabajo (unidades) durante 6 ó 5 días a la semana, en combinación con una semana de trabajo reducida. Son posibles numerosas variaciones. Si, por ejemplo, se elige una semana de trabajo de 5 días, los 3 trabajadores (equipo) trabajan 3 días durante 2 semanas, seguidos por 4 días durante una semana. Las horas reales de funcionamiento dependen del número de horas hechas por cada trabajador (equipo) en cada uno de los días de trabajo. Si trabajan 10 horas al día, las horas de funcionamiento a la semana son 50, mientras que la media de horas de trabajo de los trabajadores es 33,3. En el caso de un día de 9 horas, las horas de funcionamiento y de trabajo decrecen. Si se incluyen los sábados (semana de 6 días), aumentan. Otra de las variantes 3:2 (3 trabajadores/equipos, 2 puestos de trabajo/unidades), pudiera ser la de trabajadores que trabajan 6 días a jornada completa, con una semana completa libre cada tercera semana. Además, pueden establecerse distribuciones desiguales de trabajadores por turno tales como dos trabajadores que trabajan de lunes a miércoles, tres trabajadores que trabajan los jueves y viernes, y un solo trabajador que trabaja en sábado. Otros ejemplos de sistema de turno basados en una relación de trabajadores o equipos a puestos de trabajo o unidades, incluyen los sistemas 6:5 y 7:6. En el caso del sistema de 7:6 y de una semana de 37,5 horas, por ejemplo, las horas de funcionamiento podrían ampliarse a 43,73 horas a la semana, haciendo los trabajadores 9 horas de lunes a jueves, y 7,75 horas los viernes (tiempo de finalización temprana). El promedio de 37,5 horas a la semana por trabajador podría alcanzarse estando ausente completamente del trabajo cada 7 semanas.

Los sistemas con horas de funcionamiento entre unas 80 y 120, requieren organizaciones que están en medio de los sistemas tradicionales de dos turnos y tres turnos. Una posibilidad sería una variación 3:1 en la que 3 trabajadores cubren un puesto de trabajo durante 2 turnos 6 días a la semana, trabajando cada uno 4 turnos. Si cada turno dura 9 horas, las horas de trabajo semanal son 36, y las horas de funcionamiento semanal son 108. Otro ordenamiento que proporciona a los trabajadores una distribución más ventajosa de las horas de trabajo diarias, es la variante 5:2. Cinco trabajadores cubren dos puestos de trabajo en dos turnos de 8 horas a lo largo de 6 días a la semana. Esto supone trabajar dos semanas de 5 días, dos semanas de 4 días, y una de 6 días. Entre la segunda y la tercera semana hay un período de 5 días libres (incluyendo el fin de semana). La media de horas de trabajo a la semana son 38,5, mientras que las horas de funcionamiento semanal son 96. Las variaciones que podría tener este sistema de turno, más aceptable para los trabajadores, incluyen el descenso en el número de horas del turno de tarde o de los turnos de sábados, y el aumento correspondiente en todos los otros turnos; y la anulación de los turnos de sábado completamente, aumentando las horas de turno a 8,75. Estos sistemas son particularmente adecuados si una empresa con un sistema de

dos turnos quiere ampliar las horas de funcionamiento sin introducir turnos nocturnos. El tercer grupo de ordenamientos se refiere a los sistemas con horas de funcionamiento semanal entre 120 y 144, en esencia sistemas de turno semicontinuo. Una posibilidad relativamente simple es la variante 4:1 (4 trabajadores cubren un puesto de trabajo durante 3 turnos) con 144 horas de funcionamiento semanal. Los trabajadores hacen turnos regulares de 8 horas de 4 a 6 días a la semana, pero en vez de trabajar en el turno de la noche del sábado, que es el más impopular de todos los turnos, trabajan en el turno del domingo por la noche. El período del turno nocturno se divide en dos partes de dos y cuatro turnos de noche consecutivos con 8 días en medio de ausencia de trabajo. El promedio de las horas de trabajo de los trabajadores es de 36, incluyendo los descansos. Otra posibilidad es el sistema 7:2 (7 trabajadores cubren 2 puestos de trabajo durante 3 turnos). Con una duración de turno de 8 horas, incluyendo los turnos de la mañana del sábado y de la noche del domingo, las horas de funcionamiento semanales serían 136, y las horas de trabajo individual de promedio serían 38,9 ($136 \times 2:7$). Para evitar más de 4 turnos nocturnos consecutivos, debe usarse un sistema rápido rotativo hacia adelante. Este sistema pudiera ser más atractivo para los trabajadores reduciendo el número de trabajadores en los turnos del sábado por la mañana y de la noche del domingo a la mitad. Como consecuencia, las horas de funcionamiento semanal bajarían a 128, y las horas de trabajo a un promedio de 36,6.

El cuarto grupo de ejemplos se refiere al sistema de turno continuo con 168 horas de funcionamiento. Estos sistemas requieren como mínimo 4 equipos, trabajando cada equipo 42 horas a la semana. La diferencia entre las horas contractuales, que usualmente están por debajo de las 42 horas, y las horas reales trabajadas, se compensa normalmente mediante turnos libres individuales, mayores períodos de ausencia del trabajo, o cierre de la empresa durante ciertos períodos (verano, Navidad). Para reducir el número de turnos de domingo que se hacen, podrían introducirse dos turnos de 12 horas en vez de los tres turnos de 8 horas durante esos días. Podrían también utilizarse los turnos de 12 horas durante toda la semana, lo que permite mayores períodos de ausencia del trabajo, reducción de los turnos de noche y de fin de semana, y un programa de rotación más corto, evitando demasiados turnos de noche consecutivos. En general, sin embargo, los sistemas 4:1 son solamente interesantes si las horas contractuales son relativamente altas. Si las horas contractuales semanales son de 38 y de menos de 38, el número de turnos libres necesarios para compensar una semana de 42 horas sería demasiado alto para ser practicable. En tales casos, la alternativa más fácil sería un sistema 5:1 en el que 5 trabajadores comparten un puesto de trabajo en 3 turnos con una media de 33,6 horas de trabajo a la semana. Si las horas semanales parecen demasiado cortas, la reintroducción del sistema de trabajo 4:1 durante cortos períodos, por ejemplo durante los períodos de vacaciones en verano cuando muchos colegas están de permiso, aumentaría el promedio de horas. Un sistema tal como el 4:1, se puede fácilmente introducir a lo largo de un corto período, si el sistema 5:1 incluye una semana com-

pleta de ausencia del trabajo cada 5 semanas, que podría suprimirse después durante el tiempo en que se hace el sistema 4:1.

Todos los ejemplos anteriores se refieren únicamente a las variantes con trabajadores a jornada completa. La gama de elecciones de sistemas puede, sin embargo, aumentarse inmensamente si se incluyen los trabajadores a tiempo parcial. El caso más corriente es añadir un turno a tiempo parcial de 4 horas a un turno a jornada completa, ampliando así las horas de funcionamiento diarias a 12. Los sistemas de turno discontinuo pueden ampliarse empleando a trabajadores a tiempo parcial que trabajen solamente los fines de semana, por ejemplo, dos turnos de 12 horas. Esto pudiera ser muy atractivo para los trabajadores a turno a jornada completa que no quieren trabajar en los turnos de fin de semana, y para los trabajadores de fin de semana, que a menudo reciben un salario a jornada completa por sólo 24 horas trabajadas (porque en muchos países el trabajo en sábado se paga al 150%, y el trabajo en domingo al 200%).

Otras organizaciones de turnos podrían contar solamente con el uso de trabajadores a tiempo parcial. Un ejemplo sería un sistema de 4 turnos (6 horas por turno) con 5 trabajadores a tiempo parcial cubriendo un puesto de trabajo durante 5 días a la semana. Las horas de funcionamiento semanal serían 120, las horas individuales 24. Otro ejemplo es un sistema 9:2 a tiempo parcial a lo largo de 6 días a la semana. Las horas de funcionamiento semanal aumentarían a 144, las horas diarias de los trabajadores serían 6, y 32 de media semanal a lo largo de un período de 9 semanas.

En general se puede decir que la combinación del trabajo nocturno y del trabajo por turno con el trabajo a tiempo parcial, puede prestar gran ayuda a reducir las desventajas usuales e inconvenientes del trabajo por turno. La combinación del trabajo por turno con el tiempo flexible (ver anteriormente bajo tiempo flexible), o con sistemas de trabajo de turno flexible en que, por ejemplo, de 2 a 4 equipos son totalmente responsables de la organización de los tiempos de trabajo de los turnos (grupos autónomos de tiempo), aumenta también grandemente la aceptación de las horas de trabajo impopular permitiendo algunos ajustes a las necesidades de los trabajadores.

EL PROCESO DE CAMBIO

Los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo no tienen éxito automáticamente. Deben ser cuidadosamente planeados y organizados. Ya que los cambios en los modelos del tiempo de trabajo suelen ser intervenciones bastante fundamentales en las condiciones del trabajo y de la vida de las personas, provocan una gran preocupación. Pueden aparecer problemas o resistencia desde numerosas e inesperadas direcciones. Algunos manuales y directrices proporcionan sugerencias sobre la

forma de anticiparse y tratar estos problemas mediante un proceso de análisis, planificación y puesta en práctica. Sorprendentemente, sin embargo, pocos manuales, directrices o folletos sobre los nuevos modelos de tiempo de trabajo muestran una pequeña preocupación, y a veces ninguna sobre el proceso o procedimiento de cambios.

Casi todos los manuales que se preocupan de las cuestiones de procedimiento incluyen elementos tales como el análisis de la situación actual de la empresa o institución, análisis de las necesidades de los trabajadores, planificación y diseño e información y consulta. Sin embargo, hay considerables variaciones en el detalle y en el énfasis dado a las diferentes etapas de procedimiento. Esto depende, en particular, del grupo de referencia que se considera. Las instituciones de asesoramiento e investigación ofrecen los planteamientos más amplios, mientras que los manuales con una perspectiva de los trabajadores o los empleadores más o menos limitada, suelen concentrarse en temas específicos. Ya que el ordenamiento del tiempo de trabajo es en muchos países una responsabilidad de las partes sociales únicamente, los manuales publicados por las agencias gubernamentales suelen ser moderados en temas tales como la puesta en práctica, la consulta y la negociación. Por eso con una excepción- no figuran en este capítulo.

Instituciones de asesoramiento e investigación

No se especifica usualmente el grupo considerado por los investigadores independientes o por las instituciones de asesoramiento e investigación. La audiencia pretendida es aparentemente bastante general, e incluye a todos los que se preocupan de los cambios organizativos y del desarrollo de los recursos humanos. Como se muestra más abajo, estos manuales suelen también proporcionar unas propuestas más amplias sobre la forma de seleccionar e introducir opciones de trabajo alternativas. Se proporcionan ejemplos de manuales amplios y muy detallados sobre la reorganización del tiempo de trabajo. Además,

se da un ejemplo tomado de un folleto de una agencia gubernamental, el Servicio de Arbitraje, Conciliación y Asesoramiento Inglés (ACAS). A pesar de las similitudes, se puede aún discernir que fueron escritos pensando en diferentes sistemas de relaciones industriales y contextos nacionales, diferentes tipos y dimensiones de empresas y diferentes tipos de cambios de tiempo de trabajo.

HandbuchArbeitszeit (No. 26)

Este manual, escrito por un grupo de investigadores de Suiza, comienza subrayando que incluso pequeños cambios del tiempo de trabajo pueden tener conse-

cuencias trascendentes para los trabajadores, y provocar de este modo resistencia, si no se ponen en práctica cuidadosamente acompañados de extensa comunicación. Sugiere que se tengan en cuenta los siguientes aspectos cuando se cambien los ordenamientos del tiempo de trabajo:

- la flexibilización significa un alejamiento de las normas uniformes de trabajo, y consecuentemente, una rotura de los hábitos y tradiciones restrictivos, pero a veces muy del gusto de las personas;
- la flexibilización del tiempo de trabajo es un proceso social complejo, una intrusión trascendente en las vidas y relaciones sociales de los trabajadores. El diseño del tiempo de trabajo es, de este modo, más que una simple innovación técnica, y los cambios en los ordenamientos del tiempo de trabajo exigen una gran responsabilidad social;
- el ordenamiento actual del tiempo de trabajo es el resultado de un proceso histórico de negociación. En el curso de este proceso, se han desarrollado posiciones ideológicas que pueden no servir ya a sus finalidades ni satisfacer las necesidades cambiantes de los trabajadores. Una reorganización del tiempo de trabajo, consecuentemente, requiere un examen imparcial y debe tener en cuenta los descubrimientos de la investigación de la ciencia del trabajo;
- para aprovecharse de la posibilidad de ajustar el tiempo de trabajo a las necesidades de los trabajadores, deben conocerse sus necesidades. De este modo, cada empresa tiene que investigar las preferencias de tiempo de trabajo de sus trabajadores, y examinar si pueden ser adaptadas a las exigencias de la producción;
- también deben investigarse con detalle las necesidades de tiempo de trabajo de la empresa. El ajuste de tiempo de trabajo al proceso de funcionamiento, es solamente una -y a veces no importante- dimensión de un diseño del tiempo de trabajo orientado al negocio;
- la complejidad de las innovaciones, conexiones con posiciones ideológicas y conflictos potenciales de intereses, requieren que los cambios del tiempo de trabajo solamente deban introducirse de forma experimental después de una preparación cuidadosa y de la consulta con los trabajadores;
- la flexibilización del tiempo de trabajo significa una desviación del modelo normal de tiempo de trabajo. Esto significa que solamente puede ser introducido de forma voluntaria.

Basándose en estos aspectos, el *Handbuch* sugiere 9 etapas para la introducción de ordenamientos flexibles del tiempo de trabajo, las cuales se resumen a continuación:

1. Definir las cuestiones inminentes (la situación de la empresa, las necesidades de los trabajadores, problemas) y la amplitud y objetivos de los cambios de tiempo de trabajo.

2. Analizar las necesidades de la empresa. Si los objetivos del cambio no requieren necesariamente las mismas soluciones para la empresa en su conjunto, debe llevarse a cabo el análisis a nivel de departamento.
3. Averiguar las necesidades de tiempo de trabajo de los trabajadores, por ejemplo con la ayuda de cuestionarios, entrevistas o reuniones de grupo. Debe pedirse a los trabajadores que evalúen los ordenamientos del tiempo de trabajo existentes, que den sus preferencias de tiempo de trabajo y que comenten ciertas alternativas posibles.
4. Desarrollar modelos preliminares de tiempo de trabajo basados en el análisis de las necesidades de la empresa y de las preferencias de los trabajadores. Deben desarrollarse estos modelos primeramente sin consideraciones de aceptación, para proporcionar una amplia gama de innovaciones posibles. En los finales de esta etapa todos los empleados deben estar activamente implicados en el proceso de diseño.
5. Establecer criterios para el diseño de los modelos de tiempo de trabajo sin restricciones. Considerar si pueden introducirse diferentes modelos o si debe establecerse un modelo uniforme. Debe considerarse el proceso de negociación en caso de intereses conflictivos entre las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
6. Examinar las consecuencias de los cambios de tiempo de trabajo planeados con respecto a la legislación laboral y a la seguridad social. Los cambios de tiempo de trabajo necesitan ser compatibles con la legislación laboral. Ya que la seguridad social (acceso a los planes de pensiones, desempleo y sanitarios, etc.) pueden depender del tipo y amplitud del trabajo llevado a cabo, las innovaciones del tiempo de trabajo pueden tener consecuencias trascendentes para la protección social de los trabajadores.
7. Probar si el modelo de tiempo de trabajo planeado es aceptable. La cuestión de la aceptación afecta tanto a los trabajadores como a la dirección. La experiencia muestra que los niveles bajos de aceptación son comunes entre los mandos intermedios. La aceptación, sin embargo, es un proceso. Los cambios de tiempo de trabajo que encuentran resistencia al principio, a menudo obtienen aprobación con el curso del tiempo. También cuanto más temprano participen los empleados en el proceso de cambio tanto más alta es la aceptación de las condiciones de trabajo después.
8. Introducir los cambios de tiempo de trabajo de forma experimental. Es aconsejable, en particular cuando se introducen cambios trascendentes, comprobarlos en pequeñas unidades de la empresa. Esto permite modificaciones si los cambios no son adecuados a las necesidades de la empresa o de los trabajadores.
9. Observación del período de prueba y evaluación de los resultados. Una evaluación pormenorizada al final del período de prueba debe ser la base de las decisiones sobre la introducción de cambios de tiempo de trabajo en la empresa.

Negociación de más reducción de horas de trabajo en la Comunidad Europea (No. 31).

Con respecto a las reducciones de tiempo de trabajo, este manual de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Trabajo y Vida, recoge las mismas ideas generales, pero las transforma en etapas prácticas más detalladas, divididas en 5 fases. Los autores señalan que el suyo es un procedimiento general que puede adaptarse a un caso particular añadiendo, o suprimiendo, algunas de las etapas listadas más abajo:

I. *Planificación*

1. Informar y convencer a la dirección de que deben introducirse horas más reducidas de trabajo.
2. Establecer un equipo de proyecto.
3. Definir los fines y los puntos de consulta.
4. Comprobar las leyes y los convenios colectivos.
5. Establecer un programa, definir los puntos de consulta del equipo, comenzar la recogida de datos.

II. *Análisis*

6. Seleccionar un grupo de pruebas y un grupo de control.
7. Informar a los trabajadores afectados.
8. Analizar la situación actual tanto en el interior como en el exterior de la empresa, incluyendo un estudio por cuestionario de los trabajadores afectados.

III. *Diseño*

9. Desarrollar un modelo del sistema deseado de tiempo de trabajo consultando con los trabajadores y sus sindicatos.
10. Elaborar los detalles de un sistema, de un programa y de una lista rotativa.

IV. *Pruebas*

11. Probar el nuevo sistema durante un período de tiempo acordado y fijado.
12. Discutir lo que está sucediendo con los trabajadores y directores afectados.
13. Llevar a cabo un segundo estudio por cuestionario de los trabajadores afectados y del grupo de control.

V. *Puesta en funcionamiento*

14. Modificar el sistema donde puedan hacerse mejoras.

15. Decidir si proseguir con una introducción sin restricciones.
16. Acordar el sistema y sus parámetros de retribución con los sindicatos.
17. Ponerlo en práctica.

Inversión en el tiempo de trabajo: reducción, ordenamiento, organización (No.29)

Mientras que los dos manuales anteriores señalan la necesidad de comunicación e implicación de los trabajadores, la negociación con los trabajadores y sus representantes son los principales enfoques del manual de ANACT. Ve el proceso de negociación de cambio dominado por dos grandes grupos de características: las relativas a las cuestiones que se deben negociar (remuneración, duración y distribución del tiempo de trabajo, disociación de las horas de trabajo y las horas de funcionamiento, condiciones del trabajo, organización del trabajo, eficiencia económica, empleo), y las relacionadas con los participantes (dirección, sindicatos, personal). Aunque es imposible prescribir procedimientos, hay 3 elementos clave que hacen que probablemente la puesta en práctica tenga éxito: un proceso flexible de negociación; un sistema reforzado de información; y experimentación.

Cualquier reorganización del tiempo de trabajo se considera como realizada necesariamente mediante un proceso de negociación y unida a él. Debido a la complejidad de esta cuestión, es aconsejable negociar un marco de condiciones generales aceptables para el cambio, mediante negociaciones a nivel central, pero dejando los detalles a un diálogo descentralizado. Los detalles concretos del cambio, sin embargo, tienen lugar a nivel de taller. El diálogo intensivo a este nivel es, por tanto, necesario. Este diálogo puede o bien preceder a la negociación, prepararla y acompañarla, o bien ratificar los resultados de la negociación. Son esenciales 3 elementos para este proceso de consulta o diálogo: no debe excluirse ningún nivel jerárquico; la consulta se hace más fácil si se utilizan las estructuras ya existentes, que, incluso, pueden restaurarse mediante este proceso; y el sistema de consulta debe estar unido a la negociación a otros niveles. La negociación y la consulta necesitan ser apoyadas por documentación que exponga la viabilidad del proyecto, la elección de la organización del tiempo de trabajo y las expectativas sociales en relación con las condiciones de trabajo.

Este manual también subraya el papel dominante de la información al introducir los cambios del tiempo de trabajo. Cuando hay más en juego y más personal está inseguro sobre las consecuencias, se necesita más información. Esta información debe aclarar lo que está en juego, y cuáles son las consecuencias para el personal, por ejemplo respecto a la duración y ordenamiento del tiempo de trabajo, empleo, salarios, etc. El cambio de información entre todos los niveles es también un requisito previo para una negociación y puesta en práctica con éxito.

El último elemento clave es la experimentación. El ensayo presta ayuda a las medidas de comprobación, identifica los problemas y desarrolla soluciones. Hay

múltiples aspectos que necesitan ser comprobados desde el punto de vista social y económico. Estos incluyen si los cambios en la duración, ordenamiento y posible rotación del tiempo de trabajo son aceptables para el personal y representan una mejora de las condiciones de trabajo; si se atiende a la organización general de las funciones de los servicios y los objetivos en relación con la calidad, cantidad y oportunidad; y si los cambios son compatibles con las necesidades de coordinación entre departamentos y entre la empresa y los servicios externos. Una completa evaluación del período de prueba proporcionará la base necesaria para los ajustes antes de que se tomen las decisiones finales. Un aspecto importante a considerar puede ser el de si el personal incluido en el experimento participa voluntariamente o no.

Horas de trabajo (No.1).

El interés principal del manual ACAS es el de unas mejores relaciones industriales. Esto no es sorprendente, ya que ACAS proporciona servicios de arbitraje, conciliación y asesoramiento. El manual enumera 5 aspectos generales que deben considerarse antes de decidir sobre alguna desviación de los modelos tradicionales de trabajo. Casi todos los aspectos subrayan la necesidad de una temprana consulta, cooperación entre las partes sociales (ACAS incluso ofrece ayuda en el establecimiento de los grupos de trabajo conjunto y en su asistencia) y negociación.

1. Calcular las consecuencias de los cambios en las horas de trabajo en otros sistemas y procedimientos. Será particularmente importante revisar los sistemas de producción, los niveles de asignación de personal, los sistemas de supervisión, los procedimientos de ausencia y comprobación del tiempo, los términos de los contratos de los empleados, los métodos de contratación y selección, los planes de pensiones y los procedimientos de comunicación, consulta y negociación. Conceder tiempo suficiente para planear y poner en práctica los cambios en las horas de trabajo, porque es esencial que se diseñen los sistemas para acomodarse a las necesidades particulares de cada organización.
2. Considerar los costes potenciales para el negocio y las necesidades y deseos legítimos de los empleados. Es esencial una consulta temprana con los directores, los empleados y sus representantes. Estarán enterados de las implicaciones prácticas y de los problemas potenciales abarcados al poner en práctica los nuevos modelos de horas de trabajo. En algunos casos puede ser aconsejable emprender un estudio de viabilidad.
3. Considerar el establecimiento de un grupo de trabajo conjunto para planear los cambios para los modelos de trabajo, ponerlos en práctica y comprobarlos. Los grupos de trabajo conjunto abarcan a la dirección, junto con el sindicato o representantes del empleado, en un intento conjunto para identificar y analizar las áreas problemáticas y para desarrollar sistemas a los que todas las partes puedan estar totalmente obligadas. ACAS puede ayudar a establecer y asistir a los grupos de trabajo conjunto.

4. Buscar alcanzar un acuerdo con los empleados y sus representantes antes de introducir cambios en las horas de trabajo. Se requiere el consentimiento antes de cambiar los contratos de empleo de los empleados; una variación unilateral en los términos y condiciones puede conducir a reclamaciones relativas a los despidos, o al subsidio de desempleo en un tribunal industrial, o a reclamaciones por violación del contrato. Asegurarse de que los empleados están totalmente informados sobre cómo les afectarán los cambios en las horas de trabajo.
5. Asegurarse de que la alta dirección está dispuesta a proporcionar el tiempo y el dinero requeridos para las comunicaciones y la formación.

Además, el manual ACAS proporciona ciertas indicaciones útiles para poner en práctica tipos especiales de ordenamientos de tiempo de trabajo. Por ejemplo, se señala que puede ser difícil comunicarse con los trabajadores a tiempo parcial, con los copartícipes de trabajo y con los trabajadores a turno, ya que sus horas de trabajo son diferentes de las de la mayoría de los empleados. Por lo tanto, debe asegurarse de que estos empleados están incluidos en la cadena de comunicaciones, y de que se les explican los acontecimientos importantes que ocurren cuando ellos no están en el trabajo; que las reuniones entre los directores y empleados tengan lugar cuando están en el trabajo; y que estén adecuadamente representados en los comités de negociación y consulta. También, para animar a los trabajadores a tiempo parcial y a los copartícipes de trabajo a que se unan de forma compacta a la organización, no deben ser discriminados en lo referente a los términos y condiciones de empleo, y debe proporcionarse adecuada instrucción, formación y supervisión.

Algunas indicaciones adicionales sobre el trabajo compartido son las relativas al reparto de trabajo de forma equitativa entre los copartícipes. La preparación de las descripciones del trabajo puede ayudar a esclarecer las responsabilidades, determinar si es posible el trabajo compartido, y poner de relieve cualquiera de las posibles áreas problemáticas.

Las semanas de trabajo reducidas, indica el manual, pueden ser inadecuadas donde el trabajo es pesado o agotador, ya que puede afectar a la salud, seguridad y bienestar de los empleados.

En lo relativo a los programas de horas anuales, las indicaciones adicionales son:

- al diseñar la rotación de los turnos para las horas anuales, será necesario determinar los niveles de asignación de personal, la cantidad de flexibilidad requerida entre los equipos de turno y las medidas de cobertura para el absentismo. El uso de ordenadores puede hacer que la planificación de las listas rotativas sea menos difícil. Es también esencial planear un sistema eficiente de cronometraje;
- se exigirá que los nuevos sistemas de retribución nivelen las variaciones en los ingresos semanales y tengan en cuenta cambios tales como el potencial de horas extraordinarias reducidas;

- se necesitará revisar las organizaciones de vacaciones para proporcionar una provisión aceptable de empleados, y para proporcionar la necesaria cobertura.

Una lista de referencia para hacer que el trabajo por turno tenga éxito enumera los siguientes aspectos adicionales:

- es menos probable que los agravios de los trabajadores a turno se resuelvan rápidamente, porque los directores quizás no estén disponibles. Consecuentemente, debe ponerse a los trabajadores a turnos al corriente de los procedimientos de tramitación de quejas, y debe informarse a los directores y supervisores de turno para el tratamiento de estas quejas. Deben establecerse tiempos límites para el tratamiento de las quejas, que se deben anotar por escrito. Las organizaciones deben comprobar regularmente los agravios para asegurarse de que se tratan con prontitud y efectividad;
- los trabajadores a turno deben ser supervisados adecuadamente, idealmente por un director de turno, si esto puede justificarse de manera rigurosa. Una falta de cobertura adecuada de dirección puede a veces hacer difícil mantener la disciplina en los turnos;
- debe verse a la alta dirección interesada en el bienestar de los trabajadores, y debe visitar los turnos regularmente, quizás de una forma rotativa.

Ordenamiento de trabajo flexible: establecimiento de opciones para directores y profesionales (No. 28).

El siguiente ejemplo sobre cómo proceder con los cambios de tiempo de trabajo, escrito por Catalyst, se dirige a los planificadores de políticas o a los directores de recursos humanos de las grandes empresas y corporaciones complejas. Se centra en los ordenamientos de tiempo de trabajo individual para parte del personal (en particular, mujeres), y se interesa menos por la reorganización del tiempo de trabajo en la totalidad de la empresa, como consecuencia de cambios externos estructurales, tales como reducciones en el tiempo de trabajo. Este manual hace hincapié en el establecimiento de una política social sobre los ordenamientos del trabajo flexible y en el desarrollo de un apoyo para éste, en todos los niveles de dirección. No incluye los procedimientos de negociación y consulta entre las partes sociales. Las principales recomendaciones pueden resumirse como sigue:

- *Examinar la demografía de la fuerza laboral de la empresa.* La información sobre el sexo y la distribución de las edades de los empleados, sus condiciones familiares y conyugales, las tasas de rotación de personal de los hombres y de las mujeres y otra información pertinente sobre las necesidades de los empleados (tales como la disponibilidad de instalaciones de guardería en las comunidades de los alrededores), pueden recogerse del empleado y de los registros de la compañía, y suplementarse con datos de encuestas del empleado. Estos datos pueden luego utilizarse para valorar las necesidades potenciales de flexibilidad

en los horarios de trabajo para grupos de empleados con requerimientos diferentes y en diferentes etapas del ciclo vital.

- *Determinar en qué medida las organizaciones de trabajo flexible están ya en uso de forma individual, o de forma ad hoc.* Deben investigarse las organizaciones flexibles negociadas informalmente y ya existentes, y deben probarse con documentos sus ventajas y desventajas.
- *Valorar los beneficios de poner en práctica una política.* Es decisivo que el tipo de política elegida esté en consonancia con otras políticas de la empresa ya establecidas. Por ciertas razones -que incluyen intereses legales, consideraciones equitativas y el deseo de evitar “reinventar la rueda” cada vez que se pone en práctica una organización- tiene sentido desarrollar algún tipo de política.
- *Examinar los métodos para controlar los costes de las prestaciones.* Hay muchas opciones para adaptar los paquetes de prestaciones a los empleados que trabajan en ordenamientos flexibles. Las vacaciones, los días de asuntos personales y de enfermedad, y la elegibilidad para la participación en los programas de prestaciones de la empresa, pueden prorratearse todos ellos basándose en el porcentaje de tiempo trabajado semanal o anualmente.
- *Utilizar un sistema de equivalencia a jornada completa.* El cómputo individual, en esencia el cómputo de cada persona, independientemente de la cantidad de tiempo trabajado, como empleado, es un factor disuasorio para el uso de las organizaciones de trabajo flexible. Este sistema penaliza el empleo de los empleados a tiempo parcial, o de los equipos de reparto de trabajo. Un sistema de equivalencia a jornada completa, en el que los individuos se computan basándose en el porcentaje de tiempo trabajado, es un medio efectivo de tratar los problemas del cómputo individual.
- *Considerar qué restricciones tienen sentido.* Mientras que algunas restricciones, tales como las exigencias de antigüedad, pueden tener sentido, otras llegan a ser contraproducentes. Por ejemplo, limitar la duración de un ordenamiento flexible a un período tan corto como el de 6 meses, puede resultar desorganizador para un departamento y no ayudar a los empleados a equilibrar su trabajo y sus intereses familiares. La restricción del trabajo a tiempo parcial a 20 horas a la semana, limita las clases de trabajos que pueden hacerse en un horario reducido, y quizás no sea lo mejor para las necesidades del departamento. Las empresas deben considerar ofrecer más de una forma de flexibilidad. Los puestos de trabajo tienen diversos requerimientos, y algunos trabajos se prestan por sí mismos particularmente bien a tipos específicos de ordenamientos de trabajo flexible.
- *Establecimiento de un apoyo de dirección.* El apoyo de todos los niveles de dirección es esencial para el desarrollo y éxito de cualquier programa de trabajo flexible. Incluso, aun cuando la alta dirección apoye la flexibilidad, los mandos

intermedios deben también apoyar el concepto porque ellos tendrán la responsabilidad, día tras día, por éste. Hay una diversidad de medios que pueden utilizarse para desarrollar este apoyo, tales como empleados comisionados que proporcionarán una representación de amplia base en toda la empresa para los equipos negociadores; establecimiento de grupos de discusión (grupos centrales) con supervisores donde puedan discutir confidencialmente sus intereses; y programas experimentales, que pueden usarse para demostrar a la dirección cómo funcionan los ordenamientos de trabajo flexibles, y también para ajustar una política y resolver todas las cuestiones que se demoren.

- *Comunicar la política.* Una vez que se haya desarrollado la política es decisivo hacer un esfuerzo de comunicación polifacético en relación con las motivaciones de la empresa para ofrecer la flexibilidad y las opciones disponibles. La comunicación ayudará a establecer el apoyo de la dirección. Hay una variedad de medios mediante los que se comunica la política, tales como el envío de una carta a los domicilios de los empleados anunciando la existencia de una política, seguida por una puesta de relieve de las organizaciones en el boletín de noticias del empleado, y por las comunicaciones de la alta dirección.
- *Incorporar los ordenamientos de tiempo flexible a la formación de la dirección.* A no ser que la dirección sepa por qué estos ordenamientos tienen sentido desde un punto de vista del negocio, muchos directores no estarán dispuestos a apoyarlos.

Creación de un puesto de trabajo flexible (No.36)

El manual AMACOM, el último presentado en esta sección, es interesante por tener en cuenta los requerimientos organizativos especiales de organizaciones específicas de tiempo de trabajo, tales como el tiempo flexible, la semana de trabajo reducida, el trabajo a tiempo parcial y el trabajo compartido, o el tiempo de trabajo voluntariamente reducido. El proceso normal para la puesta en práctica de un ordenamiento específico del tiempo de trabajo, consta de 8 etapas en cada caso. Los detalles, sin embargo, así como los ejemplos de cuestionarios que se acompañan, las hojas de trabajo, las descripciones del programa de muestreo y las hojas de comprobación, varían según el tipo de ordenamiento. Más abajo, se da con más detalle el ejemplo resumido de la introducción del tiempo flexible, mientras que las variantes en el caso de tiempo de trabajo voluntariamente reducido (tiempo-V) se dan entre corchetes.

1. *Obtención de apoyo para el programa.* La primera etapa es nombrar un grupo de planificación de alto nivel. El grupo, o fuerza de trabajo, tiene que tener representación de todos los segmentos de la empresa que serán afectados por el programa a tiempo flexible. Su responsabilidad será: (a) investigar lo que organizaciones similares han hecho en relación con las horas flexibles; (b) desarrollar una declaración de política provisional; (c) desarrollar un plan de acción;

(d) consultar con los representantes de trabajo y con los empleados; (e) establecer un proceso para obtener la entrada de los supervisores al proceso de puesta en práctica y planificación, así como para obtener información de los resultados durante las fases iniciales del nuevo programa; (f) revisar la política y el plan cuando sea apropiado; (g) determinar el campo de acción inicial del programa (esto es, si se ha comprobado en un proyecto experimental y luego extendido a las otras unidades, establecidas en toda la empresa, o introducido de forma gradual).

[*Programa de tiempo-V*. Es decisivo obtener el apoyo de la alta dirección. Una forma es mediante las informaciones que detallan la experiencia con los programas de tiempo-V en organizaciones similares. El apoyo de los mandos intermedios es igualmente importante. Para obtenerlo, la organización debe incluir a directores y supervisores en el diseño del programa. Un gran interés de los jefes de departamento y de los supervisores es la forma en que el tiempo-V afectará a sus presupuestos y a la distribución de personal. Utilizar un sistema de cómputo de personal equivalente a jornada completa en vez de un sistema de cómputo individual. Es también importante asegurar a los mandos intermedios que el programa de tiempo-V no influirá de forma adversa en los presupuestos futuros. Los representantes laborales, si no hay representantes de empleados sindicados, deben tomar parte en las discusiones del tiempo-V desde el principio del proceso de planificación].

2. *Establecimiento de la administración del programa*. Nombramiento de un director de proyecto. Aunque los supervisores de departamento son generalmente responsables de la aplicación de las directrices de tiempo flexible a las circunstancias particulares de su unidad de trabajo, y de poner en práctica el programa allí, debe disponerse de un administrador de personal que actúe como árbitro para los supervisores, y para comprobar el desarrollo del programa dentro de los departamentos individuales.

[*Programa de tiempo-V*. Designar un administrador de programa que se ocupe de la campaña promocional, del proceso de solicitudes, del mantenimiento de registros y de otras responsabilidades asociadas con la planificación y la puesta en marcha. Debe trabajar también con el departamento de nóminas para desarrollar un método para manejar la nómina y el cronometraje. La mecanización de estas funciones ha eliminado gran parte de la complejidad asociada a este proyecto una vez que se ha diseñado el formato inicial].

3. *Diseñar el programa*. Deben resolverse las cuestiones relativas a los temas siguientes: leyes de trabajo federales y estatales; duración del día y de la semana de trabajo de la empresa; tiempo central; tiempos permisibles de comienzo y salida; elegibilidad; grado de la flexibilidad individual; duración de la semana y del día de trabajo individuales; horas de comida; tiempo libre personal; horas

sobrantes; horas extraordinarias; cobertura y flujo de trabajo; responsabilidad; proceso de alistamiento; proceso de evaluación.

[*Programa de tiempo-V*. Deben hacerse resoluciones en varias áreas relativas al campo de acción; elegibilidad; gama de reducciones que se ofrecerán; cómo deben tomarse las reducciones; proceso de alistamiento; duración del alistamiento; responsabilidad de la aprobación; terminación del programa para los individuos; impacto sobre la condición del empleado y las prestaciones al mismo, tales como prestaciones dentales y sanitarias, días de fiesta, incapacidad, seguro de vida, aumentos de salarios por el mérito, horas extraordinarias, período de prueba, oportunidades de promoción, sistema de despidos, prestaciones de jubilación, crédito por servicio y antigüedad, permiso de enfermedad, vacaciones y remuneración de los trabajadores].

4. *Desarrollar materiales de ayuda*. Cuanto más grande sea el cambio en el estilo de supervisión que se necesite para poner en práctica el tiempo flexible, tanto mayor es la cantidad de materiales de ayuda que se necesitarán para apoyar el esfuerzo de puesta en práctica. Pueden utilizarse memorándums para recordar a los supervisores que la gerencia del tiempo es ahora una responsabilidad compartida, y que se espera de ellos que no supervisen continuamente a todos los empleados o que no estén en el local durante la gama total de tiempo en la que sus empleados pueden estar trabajando. Una vez que se haya diseñado el programa de tiempo flexible, debe ponerse a disposición de todos los empleados que serán afectados por el tiempo flexible una descripción de un programa impreso, subrayando los objetivos de la organización y detallando los términos y condiciones del programa.

[*Programa de tiempo-V*. Los materiales de ayuda para los directores y supervisores deben incluir una explicación de los objetivos de las organizaciones en la introducción del tiempo-V, una visión general del programa, información sobre con quién ponerse en contacto para cuestiones específicas y directrices para valorar las peticiones del empleado de un horario de trabajo reducido. Los directores necesitan particularmente saber cómo el tiempo-V afectará a sus cuotas de personal y presupuestos actuales y futuros. Debe advertírseles de si los ahorros en nómina pueden o no aplicarse de nuevo para la contratación de empleados adicionales temporales o permanentes, o para satisfacer algunas otras necesidades críticas. Las directrices para los supervisores deben incluir temas tales como los aspectos administrativos y de carga de trabajo, programación de las horas extraordinarias y servicio de mantenimiento para el público o los clientes, si éste es apropiado. Los potenciales participantes en el programa necesitan una información general que detalle qué clase de efectos tendrá el programa sobre su condición, condiciones de empleo, ingresos y prestaciones, y cuál es el proceso de aplicación].

5. *Anunciar el programa.* Una vez que el programa esté asentado, debe anunciarse en toda la empresa y deben mantenerse reuniones de información con los empleados. Esto les dará una oportunidad para hacer preguntas, y permitirá a los directores aclarar los detalles específicos de la opción a tiempo flexible.

[*Programa de tiempo-V.* Tal como en el caso de otras alternativas a tiempo parcial, si el uso del tiempo-V es para alcanzar el objetivo de la organización de una mayor flexibilidad, en tal caso el programa debe ser activo en vez de ser un documento de política que sólo se cumple en teoría. Se necesitará un esfuerzo concertado para animar a los empleados a que se alisten].

6. *Promover el programa.* Ya que el tiempo flexible es tan popular para los empleados, generalmente no es necesario promover su uso -basta sólo con informar a los empleados de que está a su disposición. Cualquier promoción se presenta usualmente como parte de una contratación externa o de los esfuerzos de relaciones públicas.

[*Programa de tiempo-V.* Los materiales de promoción deben presentar información general sobre el programa, incluyendo la razón por la que se inicia, directrices, algunas cuestiones y respuestas corrientes y la forma de obtener respuestas a otras cuestiones. Además de estos temas, los empleados necesitan hojas de trabajo detalladas del impacto financiero para ayudarles a determinar si pueden o no permitirse el lujo de trabajar a tiempo parcial, y en qué cantidad pueden permitirse el lujo de reducir su horario. Además, necesitan información para calmar su preocupación por los despidos si se requieren reducciones de personal a corto o largo plazo. Las sesiones de información para empleados y supervisores son otra técnica útil para promover el uso del tiempo-V].

7. *Evaluar el programa.* Una vez que el programa de tiempo flexible se haya puesto en práctica, debe establecerse un proceso de información sobre los resultados para que puedan identificarse “los fallos”.

[*Programa de tiempo-V.* El tipo de evaluación dependerá de los objetivos originales de la dirección al establecer el programa. Será de interés general, sin embargo, saber quién solicitó participar en el programa y cómo se resolvieron sus peticiones, qué niveles de reducción de tiempo de trabajo se solicitaron y cuáles se aprobaron, cuál ha sido la respuesta supervisora al programa, y qué opinan los empleados del tiempo-V. El programa debe examinarse desde un punto de vista administrativo y de procedimiento, para identificar cualquier área problemática].

8. *Ajustar el programa.* Con un programa de tiempo flexible, las áreas problemáticas más frecuentes abarcan la dirección o supervisión y la cobertura del trabajo. Estos problemas, que pueden identificarse mediante un proceso de evaluación progresivo, se pueden corregir con la intervención de la dirección.

[*Programa de tiempo-V*. Una vez que el programa de tiempo-V se haya evaluado, la organización debe tratar y resolver los problemas que han sido identificados. Por ejemplo, si la solicitud del empleado de inclusión en el programa de tiempo-V permanece sin tramitarse durante largos períodos, establecer un tiempo límite; o, si los supervisores consideran el programa como un drenaje en sus recursos, mantener un seminario para supervisores para discutir las formas de mejorar la distribución de recursos -humanos y financieros- como resultado de la mayor flexibilidad].

Organizaciones de empleadores

No es sorprendente que los manuales y directrices de instituciones afiliadas a las organizaciones de empleadores, aunque no desprecien la importancia de los procedimientos de consulta e información, se concentren más en los aspectos técnicos y organizativos de la planificación de los ordenamientos del tiempo de trabajo, y en las condiciones para una puesta en práctica con éxito.

Algunas publicaciones de las organizaciones de empleadores o instituciones afiliadas a ellos están pensadas para promover nuevas formas de tiempo de trabajo, o para asistir a pequeños empleadores en particular a la hora de ajustarse a los cambios legales o a las nuevas disposiciones de los convenios colectivos. Pueden, así, concentrarse en la explicación de disposiciones convencionales y legales y sus implicaciones prácticas, o describir simplemente los tipos de ordenamientos de tiempo de trabajo encontrados en la práctica. Este tipo de manual, por ejemplo, ha sido publicado por el Instituto Británico de la Fundación de Dirección (No. 9), la Confederación de Asociaciones de Empleadores Alemanes (No.10), y por el Instituto Alemán de Ciencia de Trabajo Aplicada (No.15).

Otros, sin embargo, tratan con detalle las etapas requeridas o aconsejables para la introducción con éxito de los cambios de tiempo de trabajo, y proporcionan indicaciones prácticas útiles. Las directrices dadas por el manual de la cámara de Comercio de Bruselas (No.12) están entre las más amplias y detalladas a este respecto.

Dirección del tiempo de trabajo: estrategia para la empresa actual (No.12).

Según este manual, el ordenamiento del tiempo de trabajo es una cuestión de organización y cambio. Organización significa un estudio cuidadoso de las necesidades de tiempo de funcionamiento de la empresa, así como de las expectativas del personal en relación con el tiempo de trabajo. Cambio significa información, consulta, negociación, períodos de prueba y puesta en funcionamiento. Pero sobre todo, la introducción de nuevos modelos de trabajo requiere tiempo, ya que implican la interrupción de los hábitos y afectan a las vidas personales de los trabajadores. Es necesario proporcionar posibilidades de adaptación. Basándose en estas consideraciones globales, las directrices proponen las siguientes cuatro etapas: aná-

lisis de las necesidades de la empresa; comprensión de las necesidades de los trabajadores; elaboración de una propuesta que tenga en consideración las necesidades de la empresa y las expectativas de los empleados; y negociación, información y experimentación.

La primera etapa, el análisis de las necesidades de la empresa, significa básicamente el análisis de las organizaciones necesarias para las operaciones productivas. Ya que no hay soluciones generales para todas las situaciones con respecto a los ordenamientos de tiempo de trabajo, este análisis no debe hacerse a un nivel general, sino departamento por departamento, unidad por unidad, y a veces máquina por máquina. Para hacer ésto, se sugiere comprobar primero los tiempos productivos, en esencia el tiempo de trabajo efectivo del personal (teniendo en cuenta pausas para descanso, permisos, ausencias autorizadas, absentismo, etc.) y el tiempo efectivo de funcionamiento del equipo (teniendo en cuenta el tiempo necesario para la puesta en marcha y la parada, mantenimiento, limpieza, cambios de productos, etc.). Después, el manual propone la preparación de un inventario de las necesidades de duración y flexibilidad para las operaciones productivas. Las preguntas que deben hacerse incluyen: ¿Hay necesidad de usar cierta máquina o taller más intensamente, o tener horas de apertura más largas de ciertas oficinas o servicios?. ¿Es necesario ajustar las horas de funcionamiento a las fluctuaciones de la demanda o de los clientes (hay horas puntas o estacionales)? ¿Podría organizarse el tiempo de producción más efectivamente (más variedad, más movilidad, más responsabilidad)? De la comparación de la situación actual (¿dónde estamos ahora?) con las necesidades futuras (¿dónde iremos?), puede establecerse un objetivo. El tipo de soluciones elegidas dependerá de la situación específica de la empresa como por ejemplo de si el negocio crece o está estancado, de si la producción es estable o inestable a lo largo del año, y de los ordenamientos existentes de tiempo de trabajo. De nuevo, esto debe determinarse unidad por unidad, y no globalmente.

Una adaptación de las operaciones productivas solamente tiene posibilidad de funcionar si se corresponde con los intereses de los trabajadores. Por eso, se necesita analizar sus expectativas. Esto puede hacerse analizando la composición de la fuerza laboral (distribución de sexos, estructura de edades, número de parejas con niños y sin ellos, distancias de desplazamiento, medios de transporte, etc.) o, aún mejor, haciendo entrevistas con el personal sobre sus expectativas en relación con la duración y ordenamiento del tiempo de trabajo, y sus aspiraciones de tiempo de ocio.

La siguiente etapa es la elaboración de una propuesta teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y las expectativas de los empleados. Esto se hace mejor tomando parte los trabajadores, el personal de dirección y los sindicatos en la práctica de los grupos de trabajo. En dichos grupos pueden discutir temas personales y sociales y, además, aspectos relativos a la productividad. Esto permite hacer un balance de las ventajas y desventajas de cualquier cambio. Una propuesta para el ordenamiento del tiempo de trabajo debe elaborarse considerando una lista de posi-

bles soluciones, o considerando ejemplos. En cualquier caso, es necesaria la adaptación a las circunstancias específicas de la empresa. No deben nunca proporcionarse para este área soluciones preconcebidas.

La última fase de la puesta en práctica afecta a la negociación, información y experimentación. Ya que un cambio de las horas de trabajo necesita tiempo, el manual propone desplazarse de las formas tradicionales de negociación hacia formas más flexibles, que tengan en cuenta los siguientes principios:

- *Informe.* Los problemas de las organizaciones del tiempo de trabajo no son simples: por eso, los representantes de los trabajadores y el personal tienen que estar informados con detalle sobre la propuesta y las razones, incluyendo las razones económicas, para el cambio.
- *Experimento.* Tenemos muy poca capacidad para imaginar los horarios de trabajo sin experimentarlos. Esta es una de las razones por las que los cambios de tiempo de trabajo son tan difíciles. Deben sugerirse períodos de prueba de varias semanas o meses al comité de empresa y al personal. Durante este período de prueba, un grupo de trabajo debe estar en contacto con los trabajadores afectados. Debe analizar las propuestas para modificaciones, cuestionarlas y elaborarlas.
- *Organización.* El período de prueba es también el mejor momento para encontrar soluciones a problemas prácticos relativos a la organización de las medidas sobre tiempo de trabajo. Es imposible prever todo. El personal de dirección apreciará tener tiempo suficiente para hacer las adaptaciones necesarias y para encontrar soluciones a los numerosos problemas a los que se enfrentan.
- *Negociar.* Primero sobre un período de prueba, esto es, sobre la posibilidad de desarrollar conjuntamente la mejor fórmula asociando a todos los trabajadores. Este planteamiento difiere fundamentalmente de los procedimientos usuales de negociación. Está menos ligado a las normas y más a las expectativas de las personas implicadas y a los problemas de viabilidad. Pero éste no salva de ninguna manera la necesidad de seguir con negociaciones en las que todo el mundo encuentre ventajas: la empresa, en mejorar su eficacia, y el personal en mejorar sus condiciones de vida y trabajo.

Indicaciones prácticas en otros manuales

Otros manuales no tratan el proceso de cambio de una forma sistemática, pero dan indicaciones útiles sobre aspectos específicos. El manual *Diseño flexible del tiempo de trabajo en la empresa* de la Federación de Asociaciones de Empleadores de los Gremios del Metal de Alemania (No.8), por ejemplo, subraya la importancia de la formación, tanto para la dirección como para los trabajadores, y del uso de equipo electrónico adecuado para poner en práctica con éxito los cambios del tiempo de trabajo. Los supervisores y todos los niveles de dirección necesitan ser for-

mados en cuestiones relativas a la gerencia de personal y del tiempo. Se necesita formar a los trabajadores porque la responsabilidad de la reordenación de las horas de trabajo se delega parcialmente en ellos, en particular en relación con las exigencias de coordinación con los copartícipes y la dirección. Se destina el equipo electrónico a facilitar los registros de tiempo y el procesamiento de los informes sobre salarios. Idealmente, deben establecerse uniones de datos electrónicos directos entre el registro de tiempo y los informes sobre salarios, en particular en empresas con ordenamientos variados, o muy flexibles, del tiempo de trabajo.

La misma asociación de empleadores también publicó una colección de *nuevas experiencias con ordenamientos del tiempo flexible en la industria metalúrgica* (No.14). Incluye descripciones de casos reales sobre la planificación, negociación y puesta en práctica de los cambios del tiempo de trabajo. En la mayoría de los casos, los comités de empresa y los trabajadores se oponían en principio a la idea de introducir ordenamientos del tiempo de trabajo flexible, tales como horas escalonadas, incluyendo trabajo eventual en sábados. Únicamente con grandes esfuerzos se superaron las barreras originales. Estos incluían información (p. ej. cartas de información o asambleas generales en las que la dirección informaba a todo el mundo con detalle), discusiones frecuentes (a menudo en grupos pequeños), formación complementaria de empleados (aumento de las especialidades de los empleados así como formación de dirección para los supervisores y los mandos intermedios) y procedimientos de negociación prolongada (que dan lugar a un toma y daca entre ambas partes sociales, p. ej. horas de trabajo menos populares, o turnos de trabajo más largos a cambio de mayores posibilidades de tomar días libres, reducción del tiempo de trabajo, contratación de trabajadores adicionales).

Esta colección de casos es particularmente valiosa porque utiliza ejemplos prácticos y reales para mostrar una variedad de soluciones específicas a los problemas encontrados por las empresas o por diferentes unidades de la misma empresa.

El manual *Flexibilidad del tiempo de trabajo en Australia* (No.13) de la Confederación de la Industria Australiana apoya las exposiciones pequeñas y cuidadosamente planeadas de los nuevos modelos de trabajo, que luego pueden ser adoptados más ampliamente. Se señala posteriormente que “puede ser adecuado implicar a los empleados en discusiones en una primera etapa, y proporcionarles información sobre los cambios propuestos, en vez de intentar introducir dichos cambios mediante discusiones con los representantes sindicales solamente”.

Un folleto sobre *ordenamientos del tiempo de trabajo flexible*, publicado por el Instituto de Economía de la Cámara de Comercio Australiana (No.16), también hace hincapié en la preparación detallada de los cambios de tiempo de trabajo que implican a los empleados de todos los departamentos afectados, así como al comité de empresa. Como algunos de los manuales ya mencionados, este folleto señala que solamente una información y consulta extensas pueden vencer la fuerte resis-

tencia de la dirección intermedia (y a veces de la alta dirección), así como la de los empleados, e iniciar un proceso de aprendizaje y aceptación. Esta resistencia es usualmente causada por temor a mayores necesidades de planificación, desintegraciones de la organización y deterioro de las condiciones de trabajo. El folleto sugiere también que debe seleccionarse un equipo de proyecto entre los empleados para responsabilizarse de la planificación, organización y puesta en práctica de los cambios de tiempo de trabajo. Este equipo de proyecto debe tener tiempo y recursos suficientes para su tarea. Los autores señalan, sin embargo, que la causa más corriente para muchos problemas relacionados con los cambios de tiempo de trabajo, es que la dirección no defina claramente la finalidad de la introducción de los ordenamientos de tiempo de trabajo flexible. Dichas finalidades deben aclararse desde el principio. Pueden incluir la reducción de horas extraordinarias, la mejora de la atmósfera de trabajo o un aumento de la satisfacción en el trabajo. El manual sugiere también la utilización de períodos de prueba y la introducción progresiva (por ejemplo, empezando en una unidad adecuada y relativamente independiente).

Trabajo a tiempo parcial flexible. (No.11).

Los manuales y directrices que se concentran en una forma de tiempo de trabajo, tal como trabajo a tiempo parcial o trabajo por turno, a menudo proporcionan medios de planificación, que incluyen consideraciones especiales relativas a la organización específica. Este manual de la Confederación de Asociaciones de Empleadores Alemanes resume en unas hojas detalladas de comprobación todos los aspectos que se necesitan considerar cuando se introduce el trabajo a tiempo parcial. Las hojas de comprobación se subdividen en secciones sobre planificación, toma de decisiones, información, introducción y evaluación.

- *Planificación.* ¿Qué aspectos favorecen la introducción del trabajo a tiempo parcial (por ejemplo, asignaciones a tareas que no requieren trabajo a jornada completa; ajuste flexible a las variaciones en la demanda y gestión en los períodos punta; compensación de la reducción del tiempo de trabajo mediante trabajo a tiempo parcial; evitación o reducción de las horas extraordinarias; mayor motivación de trabajo; etc)? ¿Qué puestos de trabajo son adecuados para trabajo a tiempo parcial (en las áreas de servicio y producción, en administración)? ¿De qué formas de trabajo a tiempo parcial se dispone (trabajo tradicional a media jornada; turnos a tiempo parcial; trabajo en días específicos de la semana y del mes o alternancia de semanas y meses; trabajo compartido)? ¿Tienen los trabajadores interés suficiente en el trabajo voluntario a tiempo parcial (cuántas horas al día, a la semana, al mes o al año; mañanas, tardes, o atardeceres; trabajo diario reducido, trabajo en parte de la semana, o mes o año; quieren los individuos tener mayor control sobre sus organizaciones de tiempo de trabajo)? ¿Es necesario considerar los horarios del transporte público cuando se organice el tiempo de trabajo? ¿Sería útil ofrecer trabajo a tiempo parcial específicamente a mujeres o madres que trabajan a jornada completa? ¿Cuál sería el aumento

estimado en los costes del trabajo a tiempo parcial?. ¿Serían considerables los beneficios adicionales del trabajo a tiempo parcial?.

- *Toma de decisiones.* ¿De qué forma y en qué amplitud puede introducirse el trabajo a tiempo parcial de una forma experimental?. ¿Quién es el responsable de la introducción?
- *Información.* ¿Se han establecido directrices para la introducción del trabajo a tiempo parcial?. ¿Ha sido informada y motivada la dirección? ¿Se ha consultado al comité de empresa? ¿Se ha informado al personal sobre la posibilidad del trabajo a tiempo parcial?. ¿Se ha informado al personal sobre las condiciones y consecuencias del trabajo a tiempo parcial en relación con la legislación laboral y la seguridad social?. ¿Se ha informado a la oficina local de empleo sobre el número de trabajadores a tiempo parcial necesario y sobre los requisitos exigidos?.
- *Introducción.* ¿Se ha informado a la dirección sobre sus tareas adicionales en relación con el trabajo a tiempo parcial (organización, información, asesoramiento)? ¿Se han tomado las medidas organizativas necesarias?. ¿Han sido bien formados los trabajadores a tiempo parcial en el caso de que hayan sido recientemente contratados? ¿Se han satisfecho todas las necesidades para promover una colaboración fluida entre los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores a jornada completa?.
- *Evaluación.* ¿Se han discutido las experiencias con esta nueva forma de empleo con la dirección y los trabajadores a tiempo parcial, y se han llevado a cabo los cambios organizativos necesarios? ¿Se ha llevado a cabo el análisis de coste-beneficio al final de la fase de introducción?.

Organizaciones de trabajadores

De acuerdo con el mandato de las organizaciones de trabajadores, sus manuales sobre los horarios del tiempo de trabajo y las nuevas organizaciones, usualmente dirigidos a los sindicalistas, se concentran en las estrategias de negociación para defender los intereses de los trabajadores. Ya que, desde un punto de vista sindical, la mayoría de los ordenamientos de tiempo flexible no son una gran oportunidad para mejorar las condiciones de vida sino una amenaza a los derechos hace tiempo adquiridos, no se tiene interés en promocionar los nuevos programas de tiempo de trabajo. Su interés en la selección, planificación, diseño, organización efectiva, puesta en funcionamiento y dirección de las alternativas de tiempo de trabajo se limita, así, a aquellas cuestiones que atañen a las necesidades de los trabajadores, a sus preferencias, derechos y condiciones de trabajo. Consecuentemente, los manuales de las organizaciones de trabajadores son, a menudo, directrices de corta negociación, que hacen hincapié en los objetivos y demandas que los representantes de los trabajadores perseguirían al negociar los ordenamientos de tiempo de trabajo

flexible. Ya que, para los negociadores, los principios generales son menos interesantes que los consejos prácticos detallados, la mayoría de las directrices se escribieron pensando en tipos específicos de ordenamientos del tiempo de trabajo.

Nuevos Ordenamientos del tiempo de trabajo (No.19).

Este manual de la Confederación Belga de Sindicatos Cristianos, por ejemplo, menciona dos objetivos principales en relación con la reorganización del tiempo de trabajo. Estos son: la mejora de la calidad de vida, dentro y fuera de la empresa e institución, y la creación de empleo adicional. Más específicamente, las demandas incluyen una reducción del tiempo de trabajo, protección de los ingresos, contratación adicional y compensación individual. En relación con los aspectos de seguridad, médicos y sociales de los ordenamientos de tiempo de trabajo flexible, el manual hace una lista de varios medios para evitar los inconvenientes que los sindicatos deben negociar, como por ejemplo la organización de horarios regulares; el derecho a cierto número de fines de semana libres al año; turnos de noche menos frecuentes y más cortos, y suficientes períodos de descanso después (es decir, de dos a tres días); ciclos cortos de turno; compaginar tanto como sea posible el comienzo y la finalización de las horas de trabajo con las horas del trabajo normal; proporcionar descansos para comida en el momento en que los trabajadores comerían normalmente, y una comida caliente durante los turnos nocturnos; suficientes pausas para descanso; flexibilidad en relación con la toma de permisos; consideración de la edad de los trabajadores y de los problemas de adaptación de los trabajadores mayores (es decir, proporcionar posibilidades de cambios al trabajo de día para los que no se pueden adaptar); exámenes médicos regulares y provisión de información sanitaria y asesoramiento a los trabajadores; mayor formación en seguridad y en comprobaciones de la seguridad; provisión de instalaciones de primeras ayudas y transporte a los hospitales durante los turnos de noche; asegurar la posibilidad de todos los trabajadores de participar en actividades sindicales; etc.

Código de Conducta sobre el Trabajo por Turno de Doce Horas (No.18)

Este código de conducta del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU), explica de forma clara que la introducción de los turnos de 12 horas, solamente deben permitirse donde haya un proceso continuo de trabajo, o pueda probarse que existen otras circunstancias especiales; donde el trabajo por turno de 12 horas no imponga una carga de trabajo mental o física excesiva; donde, después de un examen adecuado de los posibles efectos perjudiciales para la salud y bienestar social del empleado, haya beneficios demostrados para los trabajadores afectados; después de una consulta completa con los sindicatos, y con el apoyo de los dos tercios de los trabajadores afectados, como mínimo, y en unión de las posibilidades de una reducción general del tiempo de trabajo.

El ACTU insiste también en que las listas de turno deben elaborarse consultando con los empleados a través de sus sindicatos, y tomar medidas para las

consultas en curso y la resolución de las disputas sobre las listas de turno. Sugiere posteriormente que la introducción del trabajo por turno de 12 horas debe ser de forma experimental durante 12 meses, para permitir a los trabajadores evaluar los cambios.

Para minimizar los riesgos sobre la salud y la seguridad del trabajo por turno de 12 horas, el ACTU también aconseja a los sindicatos negociar medidas, tales como un máximo de dos turnos de noche consecutivos; un intervalo entre turnos de 12 horas como mínimo; un período de ciclo corto con rotación regular; dos fines de semana libres cada mes, como mínimo; permitir a los trabajadores alguna flexibilidad sobre los tiempos de cambio de turno y la duración del turno; descansos adicionales retribuidos, y un período de descanso ampliado durante el turno de noche; no a las horas extraordinarias; listas de turno especiales para los trabajadores expuestos a riesgos, donde las normas de seguridad e higiene se determinen sobre la base de exposición de más de 8 horas; permiso adicional retribuido; disposiciones sobre jubilación anticipada; uso continuado de las remuneraciones adicionales de días de fiesta y de fin de semana; provisión de información adecuada sobre cuestiones tales como listas de turno, descanso, fatiga, etc.; provisión de instalaciones y servicios sociales, tales como las de comidas y bebidas, servicios de transporte, áreas de descanso e instalaciones recreativas, etc.; formación de supervisores para aumentar el conocimiento de los requerimientos especiales del trabajo a turno de 12 horas; provisión de servicios de salud, incluyendo reconocimientos médicos previos a la colocación, y exámenes periódicos después y asesoramiento sanitario; y la exigencia para los empleadores de tomar todas las medidas necesarias para encontrar un empleo alternativo adecuado para los trabajadores que no pueden continuar en el trabajo por turno por razones de salud.

Directrices de negociación NALGO (No. 23)

Estas directrices sobre trabajo compartido piden a los miembros de NALGO no ceder en 8 puntos claves de negociación:

1. *Total implicación y consulta sindical* cuando los acuerdos de reparto de trabajo se negocian o se establecen organizaciones únicas.
2. Que no haya *explotación* por los empleadores que intentan utilizar el reparto de trabajo como una alternativa obligatoria a la reducción de plantilla, o como una forma de disminuir la retribución y condiciones normalmente asociadas a un trabajo a jornada completa.
3. *Garantías* de que no se pierden puestos de trabajo o parte de ellos mediante el reparto de trabajo.
4. Ordenamientos de reparto de trabajo iniciados con el *incentivo del empleado (s) implicado*.

5. *Un contrato escrito y una descripción del trabajo por cada copartícipe.*
6. *Una semana más de trabajo de 16 horas para los copartícipes para salvaguardar sus derechos según la legislación de protección de empleo.*
7. *Derecho a prorrateo para la misma retribución y condiciones que los colegas en trabajos equivalentes a jornada completa, e iguales oportunidades de formación.*
8. *Derecho a volver al trabajo a jornada completa después de un período de trabajo compartido.*

NALGO también sugiere insistir en 4 puntos posteriores, si es posible, ya que éstos probablemente hagan que la introducción de las organizaciones de trabajo compartido tengan más éxito:

1. *Que todos los puestos a todos los niveles estén abiertos a los copartícipes.*
2. *Información detallada y formación para los empleados de personal sobre las utilidades prácticas del trabajo compartido.*
3. *Establecimiento de un registro de trabajo compartido.*
4. *Anuncios de trabajo indicando que serán bien recibidas las solicitudes de los copartícipes.*

Diseño de los horarios de turno (No.20).

Este manual del Sindicato Alemán de Industrias Cerámicas, del Papel y Químicas incluye unas hojas de comprobación de las etapas que se deben tomar cuando se haga un cambio de los ordenamientos de turno. Es una excepción a la norma porque aconseja a los representantes de los trabajadores que lleguen a implicarse activamente en la etapa de diseño, planificación y análisis. Aconseja aclarar primeramente quién sugirió un cambio del plan de turno, y qué objetivos debe perseguir el comité de empresa (ventajas para el empleador; ventajas y desventajas para los trabajadores implicados; medidas para reducir las desventajas para los trabajadores como condición para la aceptación del cambio). En segundo lugar debe examinarse la situación actual de la empresa (¿Qué planes de turno están en vigor?. ¿Cuántos trabajadores están implicados?). Las dos etapas siguientes propuestas son el desarrollo de diferentes alternativas para los planes de turno conjuntamente con los representantes sindicales, y la organización de un proceso de información y discusión con los trabajadores implicados. Aparte de los grupos de trabajo usuales, información general y por departamentos y reuniones de discusión, folletos de información y cuestionarios por escrito a los trabajadores implicados, el manual también sugiere un cambio de experiencias con colegas de otras empresas, e invitar a expertos sindicales para discutir las cuestiones. Finalmente, el manual propone la negociación de un acuerdo con la dirección persistiendo en las consultas con los representantes sindicales y los trabajadores implicados.

Parte IV

POLÍTICAS DEL GOBIERNO, DEL EMPLEADOR Y DE LOS SINDICATOS

Esta parte de la *Recopilación* proporciona información sobre las opiniones que han sido expresadas sobre la reorganización del tiempo de trabajo por organizaciones internacionales no gubernamentales e intergubernamentales, así como por instituciones del gobierno y organizaciones de empleadores y trabajadores a nivel nacional. Incluye ejemplos de proyectos de legislación sobre tiempo de trabajo que actualmente son debatidos.

Se ha hecho todo lo posible para utilizar las fuentes más autorizadas. Algunos de los textos han sido citados exactamente, mientras que otros han sido abreviados. Al traducir los documentos de otros idiomas, se ha hecho lo posible para utilizar un estilo y una terminología tan fieles como ha sido posible a los del texto original.

INTERNACIONAL

Consejo de Europa

En su 38 Sesión Ordinaria de enero de 1987, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa adoptó la Recomendación No.1051 sobre la flexibilidad del mercado de trabajo en una economía cambiante. Resúmenes.

“La asamblea...

2. Considerando que la flexibilidad en el mercado de trabajo puede contribuir a facilitar el ajuste económico, a reducir el desempleo y mejorar la calidad de vida;
3. Comprendiendo, sin embargo, que las medidas para alcanzar una mayor flexibilidad en el mercado laboral deben ser complementarias de una estrategia dirigida a alcanzar mayores niveles de crecimiento económico no inflacionario;
4. Haciendo resaltar que dichas políticas requieren consenso entre las dos partes de la industria;
5. Considerando que la flexibilidad y reorganización del tiempo de trabajo satisface el deseo de la industria de una respuesta más eficaz a las leyes de mercado y el nuevo intento de los individuos de encontrar modelos adaptables de trabajo;
6. Haciendo resaltar que la reducción del tiempo de trabajo puede ser parte de una política general de aumento del tiempo libre, obligándonos a examinar los valores actuales culturales y sociales, y permitiendo al individuo realizar sus aspiraciones;
- ...
9. Conscientes de que, en algunos casos, una menor rigidez en la organización del trabajo podría tener un efecto positivo sobre el empleo;
- ...
11. Haciendo resaltar, además, que cualquier propuesta de modificar o reorganizar el tiempo de trabajo es parte de un proceso de adaptación a las nuevas tecnologías y de un uso más racional de los bienes de capital para evitar el aumento del coste de producción unitario;
- ...
15. Convencidos de que no hay soluciones estándar, de que varias formas de modificación y reorganización del tiempo de trabajo son complementarias y pueden variar entre países, teniendo en cuenta al máximo las características y necesidades especiales de los sectores económicos abarcados;
16. Considerando que, aunque en términos generales la reducción y reorganización del tiempo de trabajo debe ser materia de negociaciones entre la dirección y el trabajo, la acción del gobierno es todavía necesaria para proporcionar impulso a las negociaciones, complementarlas en áreas que caen bajo la jurisdicción del gobierno, como la edad de jubilación, formación y educación, así como para dar ejemplo como empleadores en el sector público;
- ...

18. Recomendamos que el Comité de Ministros invite a los gobiernos de los Estados miembros a fomentar la reducción y reorganización del tiempo de trabajo en todos los sectores de empleo, basándose en los siguientes principios:

...

- c. Las autoridades deben actuar para hacer más fácil introducir nuevos modelos de tiempo de trabajo, y donde sea necesario para modificar la legislación social o laboral;
- d. Los nuevos modelos de tiempo de trabajo no deben afectar a las normas básicas de protección social en vigor.
- e. Las autoridades deben concebir incentivos para las empresas y cooperativas que contratan personal, especialmente a gente joven, a desempleados a largo plazo y a minusválidos, como resultado de una reducción y reorganización de tiempo de trabajo.
- f. Debe fomentarse la posibilidad del trabajo a tiempo parcial, incluso en el sector público, a condición de que se ofrezca de forma voluntaria y no afecte los derechos sociales básicos.
- g. El recurso al trabajo en horas extras debe restringirse a situaciones de presión inusual de trabajo, y las horas extras por encima de la cantidad autorizada deben compensarse con permiso.
- h. Las diversas formas de tiempo de trabajo reordenado y reducido deben ser parte de un complejo de medidas interrelacionadas para producir condiciones de trabajo más flexibles.

19. Además, recomendamos que el Comité de Ministros invite a los gobiernos de los Estados miembros:

- a. A desarrollar cursos de formación industrial proporcionando un período “mixto” de estudio y trabajo, e integrándolos en los planes de estudios universitarios y técnicos a través de contratos de formación en el trabajo.
- b. Proporcionar a las personas jóvenes y adultas un empleo que alterne períodos de formación y reciclaje.
- c. Introducir programas más flexibles de jubilación anticipada que permita mayor elección personal con respecto a la fecha de jubilación.

...

- i. Estudiar la situación de las nuevas categorías de fuerza de trabajo que emergen en un mercado laboral más flexible por el aumento de tipos especiales de contratos de empleo (temporal, de períodos definidos, trabajo a domicilio) y de las medidas recientemente exigidas en el campo de la seguridad social”.

existan en la empresa. En empresas con más de 1000 empleados se redactará un informe regular sobre este tipo de empleo en relación con el desarrollo de la fuerza de trabajo en conjunto.

4. El empleador indicará en el contrato de empleo temporal los motivos para el recurso a este tipo de relaciones de empleo.

Artículo 3. Los empleados incluidos en esta Directiva tendrán derecho a disfrutar del mismo trato que los trabajadores empleados a jornada completa por un tiempo indefinido en relación con las prestaciones en metálico, y en especie, concedidas según los planes de asistencia social, o según los planes de seguridad social no contributivos.

Artículo 4. Los empleados incluidos en esta Directiva tendrán acceso dentro de la empresa a los servicios sociales que normalmente están a disposición de otros empleados.

Artículo 5. Donde las empresas afectadas contraten a trabajadores a jornada completa por un tiempo indefinido, deben informar a tiempo a los empleados incluidos en esta Directiva de que se tendrán en consideración todas las solicitudes que hagan.”

Propuesta de una Directiva del Consejo relativa a ciertos aspectos de la organización del tiempo de trabajo.

Resúmenes.

“...

Visto que el artículo 118a del Tratado de la CEE estipula que el Consejo aprobará, por medio de Directivas, condiciones mínimas para fomentar las mejoras, especialmente en el ambiente de trabajo, para garantizar un mejor nivel de protección de la salud y seguridad de los trabajadores;

Visto que, conforme a este artículo, dichas Directivas deben evitar imponer impedimentos administrativos, financieros y legales que detuvieran la creación y desarrollo de pequeñas y medianas empresas;

...

Visto que el establecimiento de condiciones mínimas en relación con los períodos individuales de descanso y de trabajo mejora las condiciones de trabajo mencionadas en el artículo 118a;

Visto que la Carta de la Comunidad de los Derechos Sociales Fundamentales de los Trabajadores indica en el Título I, punto 7, que la terminación del mercado interno debe conducir a una mejora en las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores, un proceso que debe resultar de una aproximación a estas condiciones, mientras se mantenga la mejora, por lo que respecta en particular a la duración y

organización del tiempo de trabajo; visto que el punto 8 indica que todo trabajador de la Comunidad Europea tendrá derecho a un período de descanso semanal y a un permiso anual retribuido, cuya duración debe ser armonizada progresivamente de acuerdo a las prácticas nacionales;

Visto que el punto 19 de dicha Carta afirma que todo trabajador debe disfrutar de condiciones satisfactorias de seguridad e higiene en su medio ambiente de trabajo, y que deben tomarse medidas adecuadas para alcanzar una posterior armonización de las condiciones en este área manteniendo la mejora hecha;

..

Sección I. Ambito de aplicación y definiciones

Artículo 1. 1. Esta Directiva se aplica a los períodos de descanso mínimo diarios, semanales y anuales, y a ciertos aspectos del trabajo por turno y nocturno.

...

Artículo 2. Deben aplicarse las siguientes definiciones para el propósito de esta Directiva:

1. "Tiempo de trabajo" significa horas de trabajo tal como se establece en la legislación, en los convenios de empresa o colectivos, o en el contrato de empleo individual durante el que el empleado está a disposición del empleador en el centro de trabajo.
2. "Período de descanso" significa cualquier período después de la realización normal del trabajo diario o semanal durante el que el empleado no está a disposición del empleador.
3. "Trabajo nocturno" significa todo trabajo realizado durante un período no inferior a 7 horas consecutivas comprendidas entre las 8.00 p.m. y las 9.00 a.m.
4. "Trabajo por turno" significa un método de organización de trabajo por medio del cual los trabajadores ocupan el puesto de trabajo cada uno detrás de otro de acuerdo a cierto programa de trabajo; éste puede implicar equipos sucesivos o rotativos y ser continuo o discontinuo.
5. "Trabajador nocturno" significa un empleado que hace trabajo por la noche, ya sea a través de trabajo por turno o de otro modo de forma regular.
6. "Trabajador a turno" significa un empleado asignado a un turno en un programa de trabajo por turno.

Sección II. Descanso diario, semanal y anual

Artículo 3. Los Estados Miembros adoptarán las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento del período mínimo de descanso diario de 11 horas consecutivas por período de 24 horas.

Artículo 4. Los Estados Miembros adoptarán las medidas necesarias para asegurar el acatamiento, en un período de 7 días, al período mínimo de un día de descanso de promedio, siguiendo sin interrupción el período de descanso diario definido en el artículo 3, calculado a lo largo de un período de referencia no superior a 14 días.

Artículo 5. Los Estados Miembros adoptarán las medidas necesarias para asegurar que se proporcionará a todos los trabajadores unas vacaciones anuales retribuidas durante un período mínimo; los procedimientos relativos a la duración y a cualquier partición se determinará de acuerdo a las prácticas nacionales.

Artículo 6. La realización de horas extraordinarias no debe obstaculizar los períodos de descanso mínimo establecidos en los artículos 3 y 4.

Sección III. Trabajo nocturno, por turno y modelos de trabajo

Artículo 7. 1. Las horas normales de trabajo de los trabajadores nocturnos no deben superar una media de 8 horas en cualquier período de 24 horas calculado a lo largo de un período de referencia no superior a 14 días en el que hacen trabajo nocturno.

2. En el caso de trabajo por turno que implique trabajo nocturno, debe prohibirse el trabajo de dos turnos consecutivos a jornada completa.
3. Con sujeción a las disposiciones contenidas en el párrafo 1, no deben hacerse horas extraordinarias por los trabajadores nocturnos, antes o después de un período de descanso diario que incluye el trabajo nocturno, en trabajos que impliquen riesgos especiales o fuerte cansancio físico o mental.
4. La programación y la duración total de los descansos para los trabajadores de turno rotativo y para los trabajadores nocturnos tendrán en cuenta la naturaleza más exigente de esas formas de tiempo de trabajo.

Artículo 8. 1. Los empleados sujetos de forma permanente a los ordenamientos de tiempo de trabajo que impliquen trabajo nocturno, deben tener derecho a un reconocimiento médico gratuito antes de su asignación al trabajo, y luego a intervalos regulares.

2. Donde un trabajador de noche tenga problemas de salud que se admiten que están relacionados con el hecho de que haga trabajo nocturno, debe ser cambiado, tan pronto como sea posible, al trabajo de día para el que sea adecuado.

Artículo 9. El empleador que utiliza regularmente trabajo nocturno informará debidamente a las autoridades competentes sobre las materias de seguridad e higiene.

Artículo 10. Los Estados Miembros adoptarán las medidas necesarias para asegurar que los trabajadores de noche, y los trabajadores a turno rotativo, tendrán un nivel de protección, en relación con la seguridad e higiene, proporcionado a la na-

turalidad de su trabajo. El empleador se asegurará de que las instalaciones de prevención y protección están disponibles o accesibles en todo momento.

Artículo 11. Los Estados Miembros se asegurarán de que los empleadores toman las medidas necesarias para asegurar que los cambios realizados en los modelos de trabajo tienen en cuenta, según el tipo de actividad, los requerimientos de seguridad e higiene, especialmente respecto a los descansos durante las horas de trabajo.

Sección IV. Disposiciones finales

Artículo 12. Se permiten las derogaciones de las disposiciones establecidas en los artículos 3, 4 y 7:

1. En casos de fuerza mayor, o de un accidente inminente o real, con tal que se concedan los períodos de descanso compensatorio equivalentes a los empleados implicados.
2. Donde la naturaleza estacional del trabajo realizado, o las características peculiares de ciertas actividades, o las situaciones excepcionales limitadas en el tiempo, estén en conflicto objetivamente con dichas disposiciones, con tal que se concedan períodos de descanso compensatorios equivalentes dentro de un período de referencia que no debe ser superior a los 6 meses.
3. En el caso de convenios colectivos realizados entre los empleadores y los representantes de los trabajadores a los niveles adecuados, que pretendan establecer un amplio conjunto de disposiciones relativas al ajuste del tiempo de trabajo que corresponde a condiciones específicas de la empresa, incluyendo períodos de descanso diarios y semanales, así como nocturnos, y trabajo por turno, bajo la condición de que en estos aspectos específicos, se conceden períodos equivalentes de descanso compensatorio a los trabajadores dentro de un período de referencia que no debe superar los 6 meses”.

Propuesta de una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativas a ciertas relaciones de empleo con respecto a las distorsiones de la competencia

Resúmenes.

“Artículo 1. 1. Esta Directiva trata las siguientes relaciones de empleo:

- a) relaciones de empleo a tiempo parcial que impliquen horas de trabajo más reducidas que las reglamentadas, acordadas colectivamente o usuales;
- ...
2. Esta Directiva se aplicará a todas las personas empleadas que trabajen en empresas privadas y públicas.

3. Esta Directiva no se aplicará a los empleados cuyo promedio de tiempo de trabajo semanal es inferior a las 8 horas.

Artículo 2. Los Estados Miembros tomarán las medidas necesarias para asegurar que se proporcione a los empleados incluidos en esta Directiva, comparados con las personas empleadas a jornada completa por un tiempo indefinido, protección social conforme a los planes reglamentarios y de seguridad social en el trabajo, apoyados en el mismo fundamento y los mismos criterios, teniendo en cuenta la duración del trabajo y/o la retribución.

Artículo 3. Los Estados Miembros tomarán las medidas necesarias para asegurar que se proporcione a los trabajadores a tiempo parcial los mismos derechos a vacaciones anuales, bonificaciones por despido y antigüedad, que a los empleados a jornada completa, en proporción al total de horas trabajadas.”

Fuentes. <1> Tratado estableciendo la Comunidad Económica Europea, firmado en Roma el 25 de marzo de 1957, modificado por el Acta Unica Europea, aprobada el 29 de junio de 1987 (*Boletín Oficial de la Comunidad Europea*, No. L169, 29 de junio de 1987); <2> *Propuesta de una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativas a ciertas relaciones de empleo respecto a las condiciones de trabajo* (Versión provisional de 26 de junio de 1990) <3> *Propuesta para una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativa a ciertas relaciones de empleo referentes a las distorsiones de la competencia* (Versión provisional, de 26 de junio de 1990). <4> *Propuesta para una Directiva del Consejo relativa a ciertos aspectos de la organización del tiempo de trabajo*, documento no. COM (90) 317 final - SYN 295, 20 de septiembre de 1990.

Comité Europeo de Alimentación, Sindicatos de Trabajadores Confederados y de Suministro de Víveres (ECF-IUF)

En su primera Conferencia Regional en 1986, el Comité Ejecutivo de ECF-IUF adoptó una Recomendación sobre organización flexible del tiempo de trabajo. Resúmenes.

“Tendencias y desarrollo. Los empleadores y sus asociaciones están presionando fuertemente para una organización más flexible del tiempo de trabajo a propósito de la demanda de los sindicatos de mayores reducciones en el tiempo de trabajo semanal con vistas a alcanzar la semana de 35 horas.

La finalidad de su organización flexible de trabajo es -

- (a) armonizar los diferentes procesos de producción utilizados en el curso de un año, distribuyendo el tiempo de trabajo de forma óptima de acuerdo a los picos y/o bajas en los períodos de producción;
- (b) reducir las horas extraordinarias retribuidas;
- (c) compensar el coste de la reducción del tiempo de trabajo mediante una mejor y más regular utilización de las capacidades existentes.

Se dirigen estos esfuerzos a una política sobre tiempo de trabajo que se adapte a la empresa, no tiene nada que ver con las normas acordadas sobre el tiempo de trabajo, y separa el tiempo de funcionamiento y el tiempo de trabajo acordado.

Es tarea de los sindicatos desarrollar a tiempo estrategias en contra, mediante las que puedan mantener asidas las riendas de la política sobre el tiempo de trabajo.

La primera Conferencia Regional del ECF-IUF decidió desarrollar una estrategia europea común dentro del ECF-IUF.

...

Esbozo del problema y de los principios. La organización flexible del tiempo de trabajo de trabajadores individuales por medio de la cual, los trabajadores pueden ser requeridos a trabajar con un aviso corto y en cualquier tiempo, por la que están abiertamente abogando los empleadores y sus asociaciones en el momento actual, conduce a la utilización máxima de la mano de obra, y de este modo, al aumento del rendimiento.

Reduce el número de trabajos permanentes, y de este modo, es perjudicial con respecto al empleo. Es cuestionable desde el punto de vista social, ya que conduce a horas irregulares de trabajo y, por lo que se refiere a la higiene industrial, puede tener efectos adversos sobre el trabajador individual.

Socaba la política sindical y conduce a la individualización de la política sobre el tiempo de trabajo, en la que, en el último análisis, los convenios colectivos simplemente juegan un papel secundario.

En muchos sectores incluidos en las organizaciones miembros de ECF-IUF, hay una presión considerable para organizar el tiempo de trabajo más flexiblemente, siendo una de las razones la especial situación en estas ramas de la industria. Se han buscado ya normas más flexibles sobre las horas de trabajo debido al hecho de que el volumen de trabajo es estacional, y dependiente de las cosechas en el procesamiento de productos que son generalmente perecederos, y de que los productos perecederos son altamente sensibles a la demanda.

La creciente presión de la competencia, que se origina por la concentración y la fuerza de la demanda en el comercio de alimentos al por menor, está induciendo a

las industrias de productos perecederos a hacer cada vez más una estricta racionalización y a tomar medidas de ahorro. Por eso las reservas de personal se han reducido, se han eliminado secciones de las empresas y las fluctuaciones en la demanda y la producción han sido absorbidas por las horas extraordinarias, por el trabajo a contrata -a través de las oficinas de mano de obra, por ejemplo- o por trabajadores empleados con contratos a tiempo determinado -pero esto también ha significado aceptar el deterioro de los servicios ofrecidos.

En este contexto es concebible que puedan alcanzarse acuerdos y normas establecidas en la planificación a largo plazo del tiempo de trabajo, si también abarca la planificación del personal. La condición previa es que esto se haga dentro de un marco esbozado por el convenio colectivo, y que se tengan en cuenta los intereses y las necesidades sociales de los trabajadores, considerando los resultados experimentales que se han acreditado en el campo de la salud en el trabajo.

Consideraciones sobre la planificación a largo plazo del tiempo de trabajo y del personal. La firma de convenios colectivos que comprendan planificación a largo plazo del tiempo de trabajo, pudiera ser particularmente adecuada para el sector de servicios y para las empresas y ramas de la industria cuyos productos y servicios dependen de un cierto ritmo anual y/o de las fluctuaciones de la demanda.

...

Los convenios colectivos con normas a largo plazo sobre el tiempo de trabajo y un cierto grado de organización flexible, no sólo deben atender la finalidad de la disponibilidad de la fuerza de trabajo y la planificación del personal por las empresas, sino que también deben garantizar al mismo tiempo empleo continuado para los trabajadores.

Condición previa para firmar acuerdos sobre la organización flexible del tiempo de trabajo. Debe tenerse cuidado para asegurar que la protección legal de la fuerza de trabajo permanece invariable. Debe impedirse la eliminación de los trabajos a jornada completa. Deben restringirse a un mínimo las horas extraordinarias. Cuando haya que hacer horas extras, se deben compensar con tiempo libre.

Deben tenerse en cuenta los siguientes principios y exigencias:

- debe establecerse en el convenio colectivo el número de trabajos permanentes de tal forma que se pueda hacer frente al volumen de trabajo en condiciones normales sin exigir demasiado de la salud de los trabajadores y sin horas extraordinarias;
- debe retribuirse con una remuneración adicional, y añadirse a la cuenta de las horas totales trabajadas, cualquier trabajo realizado por encima del número de horas de trabajo establecidas en el acuerdo (incluso si se compensa a lo largo del plan a largo plazo del tiempo de trabajo);

- debe pagarse también el salario normal en los períodos contables en los que se han trabajado menos horas que las del tiempo de trabajo convenido;
- debe rechazarse la introducción de formas de tiempo de trabajo flexible que incluyan turnos extras en los fines de semana (sábado y domingo);
- debe organizarse el trabajo por turno de tal manera que se limite a 5 días a la semana como máximo; donde se tomen medidas de flexibilidad en este contexto, no debe superarse el tiempo de trabajo establecido en el convenio colectivo;
- las disposiciones que rigen los turnos de día y noche (funcionamiento de 24 horas al día, 7 días a la semana), o los turnos semicontinuos (24 horas al día, 5 días a la semana) sólo deben acordarse donde dichos turnos son esenciales por razones técnicas relacionadas con el proceso de trabajo.

Reducción de tiempo de trabajo, organización flexible y más tiempo libre. Donde las normas sobre trabajo de tiempo flexible se combinen con la planificación a largo plazo del tiempo de trabajo, la introducción de un banco de tiempo libre podría proporcionar una oportunidad para parar y, verdaderamente, invertir la tendencia actualmente predominante en las empresas de reducir la fuerza de trabajo, y aumentar la cantidad de horas extras trabajadas y el número de trabajadores con contratos a corto plazo o contratos que pueden ser finalizados con corto preaviso, y el número de trabajadores estacionales o trabajo a contrata. Así, si se distribuyera el tiempo de trabajo de forma diferente, podría alcanzarse un nivel más equilibrado de empleo, y podría elevarse el número de personas empleadas.

Necesidades especiales del trabajador en la planificación a largo plazo del tiempo de trabajo. La planificación a largo plazo del tiempo de trabajo proporciona también una oportunidad de tener en cuenta los deseos específicos de trabajadores individuales. Puede considerarse en este contexto el permiso a largo plazo con garantía de empleo.

El permiso temporal de esta naturaleza durante largos períodos sería concebible en los casos siguientes:

- formación o educación profesional complementaria de hasta un año;
- medidas particulares de recuperación o salud de hasta 6 meses;
- permiso para cuidado del hijo después del parto de hasta 5 años, con garantía de empleo, dependiendo de la duración del permiso tomado;
- permiso para cuidar a miembros de la familia que son mayores, enfermos o disminuidos de hasta 5 años (máximo) con garantía de empleo, dependiendo de la duración del permiso tomado.

Conclusiones. Debe establecerse en los convenios colectivos el acuerdo sobre programas de trabajo flexible junto con la planificación a largo plazo del tiempo de trabajo y la planificación del personal.

Con esta política, pueden neutralizarse las normas de la empresa sobre organización flexible del tiempo de trabajo, que de otro modo pasarían por alto a los sindicatos. Y al mismo tiempo pueden fortalecerse los órganos de representación del trabajador de la empresa, y puede contrarrestarse el peligro del tiempo de trabajo individualizado.

Es, obviamente, interés de los empleadores tener normas sobre flexibilidad que permitan que se organice el tiempo de trabajo con corto plazo de aviso según las necesidades de la empresa.

Los convenios colectivos, consecuentemente, solamente servirían como recomendación, los órganos de representación del trabajador de la empresa serían eliminados en gran parte, la libertad de los empleadores individuales a programar el tiempo de trabajo estaría subordinada a los requerimientos de la empresa, y el efecto de fomento de empleo que los sindicatos consideran esencial, se eliminaría.”

Fuente. Información proporcionada a la OIT, diciembre de 1987. ECF-IUF: “Recomendación de ECF-IUF sobre la organización flexible del tiempo de trabajo adoptada por el Comité Ejecutivo de ECF el 7 de noviembre de 1986” (Bruselas, 1986). ECF-IUF, 38 rue Fossé-aux-Loups, Boîte 3, 1000 Bruselas, Bélgica.

Federación de Trabajadores Metalúrgicos Europeos en la Comunidad (EMF)

El Comité Ejecutivo de la EMF adoptó en marzo de 1990 una plataforma de reclamaciones respecto a la limitación del tiempo de trabajo individual en el caso de ampliación de las horas de funcionamiento. Resúmenes.

“Debe garantizarse que los *domingos y días de fiesta oficiales reglamentarios* son días de descanso general. Solamente debe permitirse el trabajo en domingos y días de fiesta oficiales, cuando se trate de proporcionar servicios esenciales para el público, para evitar daño al equipo de producción, o para impedir cualquier daño para el producto que, de otra forma ocurriría. En dichos casos, las organizaciones de listas de turnos aseguraría los trabajadores tuvieran fines de semana alternativos libres.

Todos los trabajadores tienen derecho a un período semanal de descanso de dos días consecutivos, que debe incluir el sábado, además del domingo, donde sea posible.

El trabajo nocturno solamente debe permitirse con el consentimiento del sindicato. Debe restringirse a los casos donde es esencial proporcionar servicios al público, para evitar daños al equipo de producción, o para impedir cualquier daño al producto que de lo contrario sucedería. Debe someterse a supervisión médica regular.

Las mujeres tienen derecho a negarse a hacer trabajo nocturno sin ser penalizadas profesionalmente por comportarse así.”

Fuente. EMF: “Plataforma de reclamaciones respecto a la limitación del tiempo de trabajo individual en caso de que se amplíen las horas de funcionamiento” (Bruselas, marzo de 1990), adoptada por el Comité Ejecutivo de EMF el 22 de marzo de 1990. EMF, 38 rue Fossé-aux-Loups, Boîte 4, 1000 Bruselas, Bélgica.

Confederación Sindical Europea (ETUC)

El texto siguiente perfila la posición de la ETUC sobre la propuesta de la Comisión de las Comunidades Europeas de una Directiva sobre la organización del tiempo de trabajo.

“Comentarios generales

La base legal en la que la Comisión ha basado sus propuestas para una directiva es el artículo 118a, lo que significa que su intención es introducir la reorganización del tiempo de trabajo desde el ángulo de los requerimientos mínimos relativos a la mejora del ambiente de trabajo para proteger la seguridad y salud de los trabajadores.

Damos la bienvenida a este planteamiento ya que, por una parte, la flexibilidad incontrolada puede aumentar los riesgos para los trabajadores, y por otra parte proporcionará una oportunidad para medir la importancia política del artículo 118a. Además, los requerimientos mínimos deben ser tales como para permitir que se mantengan o adopten disposiciones más favorables mediante la legislación nacional o la legislación colectiva.

No podemos aceptar que el trabajo nocturno deba ser considerado como una simple forma de organización del trabajo que es necesaria para la economía. Su reconocida peligrosidad exige restricciones precisas, control que sea garantizado por la legislación y la firma de convenios colectivos negociados.

Las prohibiciones reglamentarias sobre el trabajo nocturno que ya están establecidas deben mantenerse y ampliarse. Las estipulaciones que regulan la restricción del trabajo nocturno y las que regulan las posibles derogaciones por razones imperativas sociales y humanitarias, por razones de servicio público o de condicionantes técnicos, deben estar incluidas en la legislación y/o convenios colectivos.

La ETUC considera imperativo que una directiva sobre la organización del tiempo de trabajo esté de acuerdo con:

- reducción del tiempo de trabajo sin pérdida de salarios. Esta reducción puede tomar diversas formas, con un impacto positivo sobre el empleo;

- consideración de todos los aspectos del ambiente de trabajo, es decir, inter alia, la organización del trabajo, condiciones de trabajo y ergonomía, información al trabajador, formación y consulta y negociación con los trabajadores y sus representantes.

Debe asegurarse la articulación de la legislación, negociación y convenios colectivos. Es esencial que la legislación comunitaria que establezca un marco general proporcione una oportunidad para la negociación colectiva -en los sectores, por ejemplo- sobre la restricción y control de las horas de trabajo, y sobre el trabajo por turno y nocturno.

La directiva sobre la organización del tiempo de trabajo debe proporcionar detalles específicos en dos campos: la duración del tiempo de trabajo y los períodos de descanso diarios y semanales.

La duración del tiempo de trabajo

Restricciones. La duración del tiempo de trabajo es el tiempo durante el que el trabajador está a disposición del empleador. Cuanto mayor sea esta duración, mayores son los riesgos para la seguridad y salud del trabajador. Deben establecerse, por esto, techos diarios y semanales para el tiempo de trabajo. El tiempo máximo de trabajo pudiera ser 40 horas a la semana y 8 horas al día. Los convenios negociados deben permitir cierta cantidad de margen en torno a estos horarios de referencia.

Donde se demuestre que el trabajo nocturno es indispensable, deben garantizarse las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores afectados para asegurar:

- que sólo se permite el trabajo nocturno de forma voluntaria, y que permanece prohibido para los jóvenes menores de 18 años y que continuarán pagándose los salarios a las mujeres embarazadas hasta un año después del parto;
- que se puede anular una elección realizada con la garantía de que el trabajador puede volver al trabajo de día -particularmente en el caso de trabajadores con problemas de salud;
- que las condiciones de seguridad e higiene (guarderías, médico, gerentes de seguridad e higiene) se satisfacen totalmente como en el caso de los trabajos de día;
- que los chequeos y la inspección médica sean sistemáticos y regulares;
- que se mejoren las condiciones de trabajo;
- que se garanticen las posibilidades de formación profesional y promoción;
- que se prohíba el uso de las horas extraordinarias antes y después del trabajo nocturno.

Compensación. Cada hora de trabajo que se haga por encima del tiempo de trabajo normal se considera que es hora extraordinaria. Deben restringirse las horas extraordinarias, pero debe haber un margen para la negociación a nivel sectorial.

Estas horas extraordinarias aumentan los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores y hacen el trabajo más arduo. Consideramos que esta tensión extra debe compensarse, cuando sean precisas las horas extraordinarias, principalmente con tiempo libre a cambio.

Donde sea inevitable el trabajo nocturno por razones técnicas, sociales o culturales, los empleadores deben organizar transporte para los trabajadores afectados, y proporcionar lugares para descansos, donde los trabajadores puedan obtener comida caliente, así como instalaciones sociales y comunales tales como guarderías, por ejemplo.

Deben estipularse horas de trabajo más reducidas en el caso de trabajo por turno, trabajo nocturno y de fin de semana.

Períodos de descanso diarios y semanales. Donde sea necesario establecer techos para el tiempo máximo de trabajo, es también necesario establecer períodos mínimos de descanso diario y semanal.

Esto se justifica por el hecho de que los períodos de descanso inadecuados pueden aumentar los riesgos de accidente tanto en el centro de trabajo como en el camino de ida y vuelta al trabajo. Debe concederse un período de descanso diario de 12 horas como mínimo.

Todo trabajador debe en principio disfrutar del fin de semana libre, excepto en sectores donde hay condicionantes por razones técnicas, culturales o sociales; en estos sectores deben negociarse los acuerdos sobre los días de ausencia del trabajo a la semana.”

Fuente. Información suministrada a la OIT en noviembre de 1990 por la Confederación Europea de Sindicatos (ETUC), 37 rue Montagne aux Herbes Potagères, 1000 Bruselas, Bélgica.

ETUC

Durante su junta del 19-20 de abril de 1990, el Comité Ejecutivo de la ETUC adoptó una “declaración de directriz sobre la negociación colectiva”. Resúmenes.

“5. Reducción y reorganización del tiempo de trabajo

- 5.1. La reducción del tiempo de trabajo, sin pérdida de salarios, sigue siendo una exigencia fundamental en un período de desempleo en que el reparto de trabajo es imperativo y la mejora de las condiciones de vida y de trabajo siguen siendo un objetivo.

- 5.2. La semana de 35 horas es la cuestión central en muchos conflictos y negociaciones en Europa.
 - 5.3. La reducción del tiempo de trabajo puede tomar muchas formas diferentes.
 - 5.4. La negociación de esta reducción y de cualquier reorganización del tiempo de trabajo que pueda originarse, es un *sine qua non* por su efecto sobre el empleo y la mejor organización del trabajo.
 - 5.5. Los sindicatos deben conseguir la restricción y comprobación de las horas extraordinarias, que deben compensarse fundamentalmente por tiempo libre a cambio. Deben emprenderse campañas en las empresas, relativas al número de trabajos que pudieran crearse con idéntica cantidad de horas extras (dividiendo la cantidad de horas extras hechas por el promedio de tiempo trabajado en la empresa).
 - 5.6. Cada trabajador debe, en principio, disfrutar del fin de semana, excepto en sectores donde las restricciones se deben a factores técnicos, culturales o sociales; en dichos sectores deben negociarse los acuerdos sobre estos días de fiesta semanal.
 - 5.7. Debe también restringirse el uso de contratos temporales y a tiempo determinado, y deben comprobarse, para impedir que los empleadores los utilicen como medio de flexibilidad acarreado inseguridad en el trabajo. Debe asegurarse igual trato, particularmente, en relación con los salarios, protección social, formación profesional, condiciones de trabajo...
 - 5.8. Debe garantizarse el derecho a formación profesional complementaria durante las horas de trabajo.
 - 5.9. La ETUC pide que se adopten dos directivas comunitarias -una sobre formas atípicas de empleo y la otra sobre tiempo de trabajo -sin demora, para garantizar los derechos de los trabajadores.
6. *Trabajo a tiempo parcial*
- 6.1. Ha habido un considerable desarrollo de empleo a tiempo parcial en los últimos años, pero ha afectado principalmente a trabajos de baja especialización y trabajos de la mujer.
 - 6.2. El tiempo parcial ha llegado a ser un medio de gerencia del trabajo por parte del empleador, puesto que debe proporcionar unos medios para satisfacer la necesidad, de las personas que trabajan, de organizar su vida de trabajo y su vida privada más satisfactoriamente.
 - 6.3. Debe corregirse esta inversión de la lógica basándose en 4 demandas:
 - libre elección de empleo a tiempo parcial;

- posibilidad de reversión de esta elección en provecho de trabajo a jornada completa;
- iguales derechos (protección social, salarios, requisitos, carrera, formación...);
- mejora de los requisitos de trabajo a tiempo parcial acompañada de una política adecuada de formación profesional.

6.4. Debe adoptarse legislación comunitaria para satisfacer estos tres criterios.”

Fuente. ETUC: “Declaración de directriz sobre negociación colectiva adoptada por el Comité Ejecutivo de la ETUC en su junta del 19-20 de abril de 1990” (Bruselas, 23 de abril de 1990). ETUC, 37 rue Montagne aux Herbes Potagères, 1000 Bruselas, Bélgica.

NACIONAL

Instituciones gubernamentales

Austria

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales)

Resúmenes (traducción resumida y no oficial del alemán).

“El Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales está tratando de encontrar un equilibrio entre los ordenamientos de trabajo flexible, así como entre las nuevas formas de horas de trabajo y los requerimientos de protección de los trabajadores. Los programas específicos de ordenamiento de trabajo flexible, tales como el tiempo flexible, son generalmente en interés de los trabajadores y deben permitirse. Otras formas de trabajo, tales como las horas de trabajo variable orientadas a la capacidad (KAPOVAZ) y los tipos específicos de reparto de trabajo, son perjudiciales para los trabajadores y deben evitarse.

Debe desaprobarse el trabajo de noche, el de fin de semana y el trabajo en días de fiesta oficiales, por razones de salud y familiares. El Ministerio está a favor de la prohibición del trabajo nocturno para las mujeres. Solamente debe permitirse el trabajo nocturno en caso de que se considere que la prohibición es un obstáculo para la progresión en la carrera de las mujeres, y si se puede garantizar su protección.”

Fuente. Carta con anexos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales a la OIT, de 24 de agosto de 1990. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stubenring 1, 1010 Viena, Austria.

Francia

**Ministère du Travail, de l'Emploi et
de la Formation professionnelle/
Ministère du Commerce et de l'Artisanat
(Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación Profesional/
Ministerio de Comercio y Artesanía)**

Estos dos Ministerios han preparado conjuntamente proyectos de normas sobre el descanso semanal en el comercio y en las horas de apertura de tiendas. El proyecto fue aprobado por el Consejo de Ministros en octubre de 1990 y se discutirá en la sesión de primavera del parlamento. Las normas actuales sobre el descanso semanal datan de 1906.

Resumen del texto francés.

Los Ministerios señalan en primer lugar que rehusan que el recurso al trabajo en domingo llegue a ser una materia trivial, que pondría en cuestión la organización tradicional de la vida social en los fines de semana. El proyecto, consecuentemente, reafirma la prohibición del trabajo en domingo como regla general, con excepciones relativas a las necesidades de la vida social.

El proyecto establece un marco estricto y límites a las posibles derogaciones. Las tiendas de alimentación al por menor, sea cual fuere su importancia, pueden tener a su personal en el trabajo hasta las 13:00 h del domingo, según la jurisprudencia actual. El proyecto de ley limitaría dicho trabajo de domingo a las tiendas de alimentación de 400 metros cuadrados de superficie como máximo.

Las aperturas excepcionales de las tiendas se limitarían, como es ahora el caso, a tres domingos al año, dependiendo de la autorización municipal. Dichas autorizaciones se acordarían necesariamente para la rama total de actividad. Estas autorizaciones colectivas requieren que los empleadores acuerden una fecha de apertura común en vez de fechas propias durante el año. Es posible una única derogación municipal adicional durante el año con acuerdo del comité de consumidores departamental (regional).

Es posible una última derogación temporal: dos sábados al año mediante un convenio colectivo nacional extensible a nivel sectorial.

Se han puesto al día las derogaciones especiales que permiten el trabajo en todos los domingos. Estas se aplicarían, por ejemplo, a panaderías, bares, ferias, espectáculos, deportes, actividades culturales y tiendas de aeropuertos.

Las disposiciones penales del proyecto de ley contienen fuertes sanciones. Estas incluyen grandes multas; la posibilidad de obligar al cierre del establecimiento en

los días de trabajo regular; y la rápida intervención de la policía con base en órdenes judiciales antes del examen del caso.

Fuentes. <1> “Dispositions relatives au repos dominical des salariés et à l’ouverture des commerces le dimanche”, documento informativo del Ministère du Travail, de l’Emploi et de la Formation professionnelle y del Ministère du Commerce et de l’Artisanat, 1990 <2> “Le repos dominical en projet de loi”, en *Sindicalismo*, 25 de octubre de 1990.

Alemania

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales).

Resumen del texto alemán.

El Gobierno ha presentado un proyecto de ley sobre el tiempo de trabajo al Parlamento. Las razones propuestas para la introducción de esta legislación son la necesidad de adaptar la legislación de tiempo de trabajo a los ordenamientos existentes de tiempo de trabajo individual y flexible, protegiendo al mismo tiempo la salud de los trabajadores.

El proyecto de ley estipula que las horas de trabajo diarias, que normalmente no deben ser superiores a 8, se amplíen a 10, siempre y cuando el día de trabajo medio no exceda de las 8 horas a lo largo de un período de 4 meses o 16 semanas de calendario. No regula las horas semanales de trabajo. Esto es, y sigue siendo, dominio de la negociación colectiva. Se abstiene también de regular las horas extraordinarias, que se encomiendan a la negociación colectiva.

El proyecto de ley no permite el trabajo en domingos y días de fiesta oficiales con fines de flexibilidad. Prohíbe el trabajo en domingos y días de fiesta oficiales para todos los tipos de actividades y todas las categorías de trabajadores. Se indican las posibles excepciones.

Se concede a trabajadores de noche y a los de turno la posibilidad de reducciones especiales del tiempo de trabajo, mediante una ordenanza. Las medidas más allá de esta reducción incumben a la negociación colectiva.

El proyecto de ley incluye aún la prohibición del trabajo nocturno de las mujeres. Sin embargo, los partidos de la coalición del Gobierno actual han acordado remover esta prohibición.

Fuente. Carta del Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales a la OIT, de 15 de agosto de 1990. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Postfach 140280, W-5300 Bonn 1, Alemania.

Japón

Ministerio de Trabajo

Resumen del texto japonés.

El plan de 5 años del Gobierno para promover horas más reducidas de trabajo, recomienda la adopción de trabajo por turno, horas de trabajo flexible y otros ordenamientos innovadores del tiempo de trabajo, para fomentar las horas más reducidas de trabajo.

Un grupo de estudio sobre la necesidad de una política de reparto de trabajo llegó a las conclusiones siguientes. La finalidad de la política de reparto de trabajo es aumentar el empleo reduciendo las horas de trabajo. En Japón, a causa de que la demanda de trabajo está aumentando, no se necesita una política de reparto de trabajo con la finalidad de aumentar los niveles de empleo. Los problemas de la estructura de empleo, en Japón, son que las horas de trabajo de los trabajadores jóvenes son más largas que la de los trabajadores mayores, y que el nivel de desempleo de los que están por encima de los 55 años es mayor que la media. Además, se resalta que la oferta de trabajadores jóvenes decrecerá a lo largo de las próximas décadas. La idea del reparto de trabajo debe aplicarse de forma que se reduzcan las horas de trabajo de los trabajadores jóvenes a cambio de un aumento en las oportunidades de empleo para los trabajadores mayores. Debe tenerse en cuenta, a este respecto, la adopción de horas de trabajo irregulares y flexibles (horas innovadoras de trabajo). Debe considerarse la diversificación de los ordenamientos del tiempo de trabajo para acomodar las necesidades de los trabajadores a las diversas etapas de su vida de trabajo, p.ej. educación de los niños, reciclaje para nuevas especialidades y cuidado de parientes mayores. También debe considerarse la creación de empleo con horas de trabajo más reducidas que las normales para los trabajadores de más de 60 años.

Fuentes. Ministerio de Trabajo: "Plan de 5 años para promover horas de trabajo más reducidas, 1988-1992 (Tokio, 1988); Ministerio de Trabajo: "Informe del Grupo de Estudio relativo a la política de reparto de trabajo" (Tokio, 1989).

Países Bajos

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo)

La Dirección General de Trabajo, que pertenece al Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo, publicó en marzo de 1989 su propuesta sobre la introducción de una nueva ley sobre las horas de trabajo. Esta propuesta no alude todavía a un proyecto

de ley, pero se basa en una recomendación hecha por La Fundación de Trabajo en agosto de 1987 (traducción resumida y no oficial del alemán).

La Dirección General indica que la razón para introducir la ley es la protección de los trabajadores contra las horas de trabajo que pudieran ser perjudiciales para su salud u obstaculizar su participación en la vida social. Las principales disposiciones propuestas son como siguen.

Horas máximas de trabajo. La norma "estándar" se aplica cuando las partes sociales no pueden alcanzar un acuerdo. La norma "negociada" da más cabida a las partes sociales para el acuerdo.

	<i>Norma estándar</i>	<i>Norma negociada</i>
Horas máximas al día	9	9,5
Horas máximas a lo largo de 4 semanas	180	190
Horas máximas al trimestre	520	552,5
Horas mínimas de descanso diario	12	11
Horas mínimas de descanso semanal	48	38
Máxima extensión	06:00 h-19:00 h	06:00h-22:00h
Posibles días de trabajo	lunes-sábado	lunes-sábado

Trabajo en domingos y durante los fines de semana. El sábado se considera como un día posible de trabajo y no se requiere un permiso especial. Solamente deben incluirse en la nueva ley los sectores donde se permite el trabajo en sábado de acuerdo con la legislación en vigor. No se permitirá otra excepción.

Trabajo nocturno y por turno. No debe permitirse el trabajo nocturno permanente. Se permite una lista de turnos que prevea una semana de turno nocturno seguida por una semana de tiempo libre.

Es posible, sin un permiso especial, el trabajo por turno bajo ciertas condiciones específicas (el número de turnos de noche, períodos de descanso, etc).

Horas de apertura de tiendas. Las horas de apertura de tiendas se regulan en la Ley de Apertura de Tiendas. Se ha alcanzado recientemente un compromiso entre las partes sociales, y entrará en vigor pronto una nueva normativa. Las horas serán, de lunes a viernes, desde las 09:00 h a las 18:30 h (una noche hasta las 21:00 h), y en los sábados de 09:00 h a 18:00 h.

Fuente. Carta recibida del Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo a la OIT, de 15 de agosto de 1990. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Postbus 20801, 2500 EV La Haya, Países Bajos.

Suiza

Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail (OFIAMT) (Oficina Federal de Industria, Artes y Oficios y Trabajo)

El Parlamento Suizo está debatiendo actualmente una propuesta de revisión de la Ley de Trabajo de 1964. Las secciones siguientes son de particular interés. Extractos (traducción no oficial del francés).

“Artículo 9: Duración máxima de la semana de trabajo.

1. La duración máxima de la semana de trabajo es de 45 horas.
2. Para ciertas categorías de trabajadores o empresas, la duración máxima de la semana de trabajo puede ampliarse, mediante una Ordenanza, en 5 horas como máximo, con la condición de que esto se cumpla sobre una base anual media.
3. OFIAMT puede autorizar a ciertas empresas a ampliar el máximo semanal en 5 horas, si se justifica por razones imperativas.

Comentario de la OFIAMT. Durante el trabajo preparativo se ha debatido a menudo si sería deseable regular el máximo de horas de trabajo en una semana de trabajo estableciendo una media anual. Esto podría haber permitido una mejor protección de los trabajadores (mediante una semana de trabajo más reducida) y, en cierto modo, una mayor flexibilidad. Un análisis más detallado demostró que los sistemas actuales ofrecen la posibilidad de hacer excepciones en los casos donde se necesita tiempo de trabajo flexible. Además, las opiniones de las organizaciones de trabajadores y empleadores sobre la duración de la semana de trabajo, y las posibilidades de prolongar ésta, son tan diferentes que es imposible encontrar una solución aceptable para ambas. Las nuevas disposiciones eliminarían las diferencias entre las diferentes semanas de trabajo actuales de 45 y 50 horas. También permitirían organizaciones flexibles donde las horas son relativamente cortas, por ejemplo 40 horas.”

“Artículo 10: Límites del día de trabajo

1. El día de trabajo no puede comenzar antes de las 06:00 h y no puede continuar después de las 20:00 h.
2. Si es necesario, el empleador puede cambiar estos límites. Debe informar a las autoridades cantonales con anticipación.
3. Cuando se hayan cambiado los límites en el día de trabajo, el empleador puede emplear a trabajadores en la empresa dentro de los límites de un período de 18 horas comprendido entre las 04:00 h y las 23:00 h.
4. Cuando se han cambiado los límites en el día de trabajo, las horas de trabajo de cada empleado deben incluirse dentro de un período de 14 horas, incluyendo las interrupciones de trabajo.

Comentario de la OFIAMT. La finalización del día de trabajo a las 17:00 h el sábado y el día anterior a un día de fiesta oficial, previsto en la Ley Laboral, ya no está justificada porque ha perdido su importancia práctica. Sin embargo, las organizaciones de trabajadores están a favor de que se mantenga esta sección de la Ley Laboral debido a que está inadecuadamente regulada por los convenios colectivos.”

“Artículo 17: Derogación de la prohibición para trabajar durante la noche.

1. Por razones urgentes y bien fundamentadas, el gobierno cantonal puede autorizar trabajo nocturno temporal durante un corto período. Los trabajadores no harán trabajo nocturno a no ser que hayan dado expreso consentimiento y el empleador les pague un 25% de aumento en el salario. Cuando, en un acuerdo con el trabajador, no se paga suplemento, debe deducirse el periodo de trabajo nocturno de las horas máximas semanales de trabajo en un porcentaje del 120%.
2. OFIAMT autoriza el trabajo nocturno periódico o permanente, cuando las razones técnicas o económicas hacen que sea indispensable el trabajo nocturno. El periodo de tiempo trabajado durante la noche se deducirá de las horas máximas semanales de trabajo a un porcentaje del 120%.
3. Los trabajadores nocturnos no trabajarán más de 9 horas al día, que deben incluirse en un periodo de 10 horas, que comprenda las pausas para descanso. Las horas diarias de trabajo pueden ser 10 dentro de un periodo de 12 horas, cuando el trabajador trabaja un máximo de 3 noches durante 7 días consecutivos, precedidos y seguidos por un periodo de descanso de 48 horas como mínimo.

Comentario de la OFIAMT. Las horas de trabajo durante la noche se contabilizan a un porcentaje del 120%. El caso de trabajo nocturno temporal, el trabajador puede elegir entre un suplemento, o tiempo libre compensatorio. En los casos de trabajo nocturno a largo plazo, las horas de trabajo se reducen, lo que tiene la ventaja de proteger la salud del trabajador.

Los empleadores exigen la misma elección entre una retribución suplementaria y el 120% de deducción en el caso de trabajo nocturno permanente. Sin embargo, las organizaciones de trabajadores preferirían limitar las horas de trabajo de los trabajadores nocturnos permanentes. Consideran también que la OFIAMT debe examinar si las condiciones que son necesarias para autorizar el trabajo nocturno están habitualmente fundamentadas para cada una de las solicitudes de renovación de la autorización.”

“Artículo 19: Trabajo en domingos

1. En el caso de urgente necesidad bien fundamentada, el gobierno cantonal puede autorizar trabajo cantonal en domingo durante un corto periodo.
- 1 bis. Los trabajadores no deben hacer trabajo en domingo, a no ser que presten su consentimiento explícito, y el empleador les retribuya con un suplemento de un

25% de su salario, como mínimo. Cuando, de acuerdo con el trabajador, no se paga suplemento, el tiempo de trabajo en domingos se deducirá en la proporción del 120%, de las horas semanales máximas de trabajo.

2. OFIAMT puede permitir el trabajo periódico o permanente en domingo cuando razones económicas o técnicas hacen que sea indispensable el trabajo en domingo. El periodo de tiempo trabajado en domingo se deducirá de las horas de trabajo semanales máximas en una proporción del 120%.

Comentario de la OFIAMT. Las disposiciones sobre trabajo en domingo son similares a las del trabajo nocturno. Durante las discusiones preliminares, prevaleció la idea de que la autorización para trabajar en domingos debía ser mas fácil de obtener que para el trabajo nocturno debido a razones sociales, religiosas y tradicionales. Sin embargo, dada la práctica actual de las autoridades, el proyecto de legislación no ha impuesto condiciones más estrictas en relación con la autorización del trabajo en domingo. La exigencia de fuertes justificaciones, para obtener una derogación para trabajar en domingos, se aplica más estrictamente por las autoridades que en el caso de trabajo nocturno, especialmente en lo que respecta a las justificaciones económicas.

Como en el caso del trabajo nocturno, las organizaciones de empleadores proponen la posibilidad de elegir entre un suplemento salarial o una deducción del 120% del tiempo trabajado. Las organizaciones de trabajadores preferirían limitar las horas de trabajo de los trabajadores permanentes en domingo y limitar la autorización a casos indispensables, como por ejemplo por razones técnicas o por razones con un carácter social.”

Fuente. Carta de la OFIAMT a la OIT, de 25 de septiembre de 1990, que remitía los siguientes anexos: “Projet de revision de la Loi fédérale sur le travail dans l’industrie, l’artisanat et le commerce” (Proyecto de revisión de la Ley Federal de Trabajo aplicable a la Industria, Artes y Oficios y al Comercio) “Commentaire du project de modification de la loi sur le travail destiné à la consultation” (Comentario sobre el proyecto de revisión de la Ley Federal de Trabajo, para consulta). OFIAMT, Gurtengasse 3, 3003 Berna, Suiza.

Organizaciones de empleadores

Australia

Confederación de la Industria Australiana (CAI)

En opinión de la confederación de la Industria Australiana, las instrucciones específicas proporcionadas en las recientes Resoluciones sobre el Pleito Nacional de Salarios, han demostrado ser inestimables para los empleadores en la búsqueda y

obtención de cambios a las disposiciones de los laudos industriales relativos a las organizaciones de trabajo.

La Investigación de la CAI sobre la Reestructuración del Laudo, revela que los más importantes cambios buscados por los empleadores en la reestructuración de los laudos, están relacionados con las disposiciones de los laudos industriales que afectan a las horas de trabajo. Los empleadores consideraron que, los que siguen, eran los cambios más útiles que podrían hacerse para aumentar la productividad, por orden de importancia son: horas ordinarias que se deben trabajar en cualquier día de la semana (45,8%); aumento en las horas ordinarias diarias (43,8%); cambio del valor de las multas por horas extraordinarias, trabajo de fin de semana y nocturno (41,7%); mayor intervalo diario de horas ordinarias (37%); y cambio de los ordenamientos del trabajo por turno (35,4%).

Fuente. “Los primeros resultados de la investigación sobre la reestructuración de los laudos”, en *Industrial Review* (Melbourne), Número 64, junio de 1990, páginas 2-7. CAI, Nauru House, 44th Level, 80 Collins Street, Melbourne 3000, Australia.

Consejo Nacional Industrial de Empleadores Confederación de la Industria Australiana

El Consejo Nacional Industrial de empleadores ha publicado un documento que analiza las cuestiones de tiempo de trabajo en Australia. Se hacen comparaciones con los desarrollos en otros países y se presentan propuestas para cambios en Australia.

“Hay ciertas formas tradicionales y antiguas de considerar la vida de trabajo en Australia....

Esta consideración de las horas de trabajo ha llegado a ser un impedimento al desarrollo de formas más eficientes de utilizar el tiempo de trabajo. Originalmente justificados como una protección para los empleados, los modelos tradicionales de trabajo han llegado a ser en la práctica una limitación a las opciones de los empleados, así como a las de los empleadores.

Australia no puede afrontar el lujo de permitir que estos impedimentos sigan como antes.

...

Hay buenos motivos para considerar que debe tener lugar en Australia una revisión de muchas de las restricciones sobre el uso de tiempo de trabajo.

...

Áreas para modificación de las disposiciones de los laudos

1. *Cálculo de horas con referencia a un periodo distinto de la semana, y flexibilidad dentro de estos periodos.* En vez de calcular las horas con referencia a la

semana, debe prestarse atención al cálculo con referencia a periodos más largos, combinado con medidas para permitir una amplia gama de modelos de trabajo dentro de estos periodos que deben trabajarse.

La norma debe ser que cada empresa individual debe negociar con su mano de obra los modelos de trabajo para las horas ordinarias durante un periodo dado, ya sea el periodo de las horas anuales, las horas de 6 meses o las horas calculadas con referencia a un periodo de 4 ó 2 semanas....

2. *Trabajo de fin de semana.* Parece que habría una situación violenta al revisar el modelo tradicional de trabajo de lunes a viernes. ... El argumento tradicional de que el trabajo en fin de semana se compone de horas “insociales”, parece haber perdido una considerable cantidad de fuerza, particularmente cuando el empleado admite que se incluyan disposiciones como parte del paquete. El trabajo de fin de semana podría hacerse por “mano de obra de fin de semana” particular ...
3. *Horas ordinarias máximas al día.* Parece que sería un caso muy violento remover el límite de 8 horas al día en las horas de trabajo ordinario que pueden hacerse, y calcular las horas de acuerdo a otros periodos distintos de la semana. Una semana de 4, o incluso 3, días sería, por ejemplo, bien recibida por muchos empleados, aunque esto requeriría trabajar más de 8 horas en un día ordinario.
5. *Disposiciones de consentimiento del empleado.* También puede darse consideración adecuada a “consentir” disposiciones que permiten a los empleados y sus representantes participar en la organización del trabajo.
6. *Amplitud de las horas.* Debe también prestarse atención al aumento de la amplitud de las horas. Muchos acuerdos de “segunda fila” han incluido un aumento de media hora, o incluso de una hora completa, en la amplitud de las horas, pero hay propósito de aumentos más extendidos. La cuestión será preguntarse si el concepto de amplitud de horas ya no tiene relevancia.
7. *Contratistas independientes, de trabajo por turno, ocasionales, y de trabajadores a tiempo parcial.* Deben incluirse mayores disposiciones en los laudos para la opción de trabajo a tiempo parcial y para otras formas alternativas de trabajo. Un empleador debe ser libre de negociar con sus empleados la forma de trabajo que sea conveniente. No debe haber restricciones establecidas sobre la cantidad o la forma de trabajo que pueda introducirse, y los empleados deben ser libres de trasladarse dentro y fuera de las diferentes categorías, tal como se acuerde y se exija para una ocupación particular. Por ejemplo, un empleado podría trabajar en horas denominadas “a jornada completa” en una semana y “a tiempo parcial” en la siguiente, de acuerdo a las fluctuaciones en el trabajo disponible.

Deben examinarse las disposiciones de trabajo por turno con vistas a asegurar que satisfacen las necesidades de las partes, en particular, para asegurar que la opción de trabajo por turno de 24 horas se estipula en todos los laudos donde éste pu-

diera requerirse. Algunos laudos, por ejemplo, pueden no estipular turnos tempranos de mañana (de media noche a 6 de la mañana). Algunos laudos no estipulan trabajo por turno, aunque dicha forma de trabajo pudiera ser de considerable ayuda a industrias particulares. También requiere un examen los costes de trabajo por turno.

Algunos laudos restringen el número de horas que pueden hacer los empleados eventuales o el número de empleados eventuales que pueden emplearse. Deben revisarse dichas restricciones. Las sobreprimas eventuales requieren una revisión, particularmente donde la sobreprima ya no es justificable como compensación por la falta de beneficios a prorrata, tales como el permiso anual.

...

Conclusión

...

Actualmente es ampliamente reconocido que debe mejorarse la competitividad de la industria australiana, y está claro que la introducción de modelos más flexibles de trabajo puede contribuir a una mayor competitividad.

Los laudos en Australia ponen sustanciales restricciones a los modelos de trabajo que pueden introducirse por cada una de las empresas obligadas por el laudo. Los costes de la multa impiden los modelos de trabajo que incluyen trabajo nocturno y de fin de semana, o el trabajo de muchas horas ordinarias en un día. Los laudos, a menudo, o bien no estipulan trabajo por turno, eventual o a tiempo parcial, o bien restringen la forma en que dicho trabajo pudiera llevarse a cabo, o la amplitud del mismo.

Deben revisarse estas restricciones. Los laudos deben proporcionar a las empresas mayor campo de acción para introducir nuevos y más eficientes modelos de trabajo, y debe animarse a las empresas a prestar cuidadosa atención al cambio de los modelos de trabajo en vigor.

Los nuevos modelos podrían incluir, por ejemplo, equipos segregados y de fin de semana a tiempo parcial, permitiendo que se hagan 48 horas en los fines de semana. Debe hacerse una disposición para permitir a los empleados trabajar horas a jornada completa en una semana, y a tiempo parcial en la siguiente, tal como varíe la demanda de trabajo. Algunas industrias encontrarían la producción de 24 horas al día, durante 7 días a la semana, de considerable ayuda para ellas. Otras industrias necesitan un mayor campo de acción para responder a las fluctuaciones estacionales de la demanda.

Debe intentarse reorganizar los modelos de trabajo para satisfacer más estrechamente las necesidades de industrias y empresas particulares. Esto implicará el cuestionarse planteamientos industriales antiguos y antiguos hábitos de trabajo. Dicha

revisión requerirá cambios significativos en las actitudes por parte de los empleadores y de los empleados.”

Fuente. Consejo Industrial Nacional de Empleadores, CAI: *Flexibilidad del tiempo de trabajo en Australia*. (Melbourne, sin fecha). CAI, Nauru House, 44 th, Level, 80 Collins Street, Melbourne 3000, Australia.

Austria

Vereinigung Österreichischer Industrieller (VÖI) (Federación de Industriales Austriacos)

Resúmenes (traducción resumida y no oficial del alemán).

“La Federación de Industriales Austriacos está a favor de modificar la legislación de horas de trabajo, porque es necesario para el crecimiento económico y el empleo total. La situación económica actual demuestra cuán difícil es conciliar la necesidad de un mayor suministro de bienes con el estricto marco legal en vigor sobre las horas de trabajo. Este punto de vista es compartido por los trabajadores, que están preparados para practicar formas de horas flexibles de trabajo que tengan en cuenta los intereses de los trabajadores. La flexibilidad es necesaria durante las situaciones económicamente más débiles, para tener en cuenta las peticiones de más alternativas individuales cuando se organiza el programa de horas individuales.”

Fuente. Carta del Vereinigung Österreichischer Industrieller a la OIT, de 3 de agosto de 1990, transmitiendo un comunicado de prensa de 27 de abril de 1990. VÖI, Schwarzenbergplatz 4, 1031 Viena, Austria.

Alemania

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Confederación de Asociaciones de Empleadores Alemanes)

La posición de la BDA sobre dos propuestas de directivas (Propuesta para una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativa a ciertas relaciones de empleo respecto a las distorsiones de la competencia, y Propuesta de una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativa a ciertas relaciones de empleo respecto a las condiciones de trabajo) por la Comisión de la CE, se da más abajo (traducción resumida y no oficial del alemán).

Comentarios generales.

“La Comisión subraya la importancia creciente del trabajo temporal y a tiempo parcial para el mercado laboral y las necesidades económicas de las empresas, y reconoce que también satisfacen las necesidades de muchos trabajadores. Sin embargo, las propuestas de directivas no están influenciadas en absoluto por estas consideraciones. Complicarían la introducción de estas formas de relaciones de empleo y elevarían su coste. En la práctica esto significaría una reducción de empleo, lo que es contrario a los objetivos del mercado interno europeo. La Comisión está interviniendo ahora directamente en materias que permanecerían dentro de la competencia de los Estados Miembros, de acuerdo al principio de subsidiaridad reconocido por la Comisión. Las normas nacionales relativas a estas relaciones de empleo no deben tratarse aisladamente. Están íntimamente ligadas a otras normas laborales y sociales del Estado Miembro afectado. Una norma común que no tenga en cuenta las diferencias entre las normas nacionales, conduciría inevitablemente a trastornos e inconsistencias.

Los artículos del tratado de la CEE invocados por la Comisión para justificar su acción, no son adecuados, en particular los artículos 100 y 118a. El intento de la Comisión para basar su competencia en la distorsión de la competencia y la protección de la salud, para poder impulsar las directivas a través del Consejo mediante una votación de mayoría calificada, debe ser fuertemente rechazado. Este método extendería los poderes reguladores de la Comisión a cuestiones que, de acuerdo al tratado de la CEE, o bien no son de la competencia de la Comunidad o bien deben decidirse por una votación unánime.”

Propuesta para una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativa a ciertas relaciones de empleo respecto a las distorsiones de la competencia

“La justificación dada por la Comisión para su propuesta para armonizar las normas sobre trabajo temporal y a tiempo parcial en los Estados Miembros, es la de reducir distorsiones de la competencia. Esta afirmación es engañosa e ilógica. Su finalidad es crear una base legal para aceptar la directiva por mayoría calificada.

Las diferencias en los costes salariales y de empleo, así como las diferencias en las condiciones de trabajo, son factores importantes para la competencia. Las distorsiones de la competencia solamente existen si tales diferencias se desarrollan y son utilizadas de forma injustificable. Las diferencias existentes entre los Estados Miembros reflejan diferencias en la productividad del trabajo. En este caso, no se puede hablar de distorsión de la competencia. Las diferencias en las condiciones son la consecuencia natural de las diferencias en el rendimiento económico de los Estados Miembros.

Incluso si se aceptara el argumento de la distorsión de la competencia, es difícil imaginar dichas distorsiones en vista de la competencia internacional.

La Comisión menciona la extensión y el crecimiento del trabajo a tiempo parcial en comparación con el empleo a jornada completa. Sin embargo, ya que el argumento de que hay distorsiones de la competencia se basa en diferencias en los costes de trabajo, solamente el volumen de trabajo producido por los trabajadores a tiempo parcial, en comparación con los trabajadores a jornada completa, es relevante. Sin embargo, la producción de los trabajadores a tiempo parcial que no están incluidos en la seguridad social, es insignificante en comparación con la producción de los trabajadores a jornada completa. Si, además, se considera que dos tercios de los trabajadores a tiempo parcial están en sectores que no están en competencia internacional, tales como restaurantes y comercio al por menor, el argumento de la comisión de que hay distorsión de la competencia, no se sostiene.

Si hoy día, la Comisión utiliza dichas diferencias insignificantes en los costes de trabajo como justificación para armonizar las normas, dichas regulaciones podrían establecerse en el futuro en todas las áreas de la ley social y laboral donde las diferentes regulaciones nacionales condujeran a costes diferentes, y de este modo fueran relevantes para la competencia. En esencia, si los diferentes costes indirectos del trabajo a tiempo parcial justifican la regulación, ¿por qué no regular el trabajo a jornada completa?. Si los costes indirectos diferentes justifican la regulación, ¿por qué no los costes directos diferentes?. Esta justificación podría extenderse arbitrariamente a todos los aspectos de la ley social y laboral. ...”

Propuesta para una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativa a ciertas relaciones de empleo respecto a las condiciones de trabajo

“La Comisión basa sus argumentos para proponer esta directiva en el artículo 100 del tratado de la CEE, que autoriza al Consejo a promulgar directivas sobre la aproximación de las normas administrativas y legales que tienen una influencia directa sobre el funcionamiento del mercado común.

Sin embargo, no está claro por qué las diferentes regulaciones sobre trabajo temporal y a tiempo parcial tienen una directa influencia sobre el funcionamiento del mercado común. Es incluso más dudoso que la directiva contribuyera a un mejor funcionamiento del mercado común. En vista de estas cuestionables justificaciones legales, la Comisión puede ser acusada de perseguir independencia política social del tratado de la comunidad.”

Artículo 2. “Una economía desarrollada tiene una amplia demanda de trabajadores capacitados. En Alemania se hace lo posible para proporcionar formación profesional y reciclaje para trabajadores, incluyendo los trabajadores temporales y a

tiempo parcial. Sin embargo, debe rechazarse el derecho a un acceso ilimitado de los trabajadores temporales y a tiempo parcial a la formación profesional iniciada por la empresa. Esto debe dejarse a discreción del empleador para decidir quién es elegible para la formación.

El deber de informar al comité de empresa de la intención del empleador de emplear -posiblemente mucho antes de que realmente se haga esto- a trabajadores temporales y a tiempo parcial, va más allá de las exigencias de la legislación alemana. Tal deber especial de información obstaculiza la planificación personal y debe rechazarse. Esto se aplica también al informe regular que debe redactarse sobre el empleo temporal y a tiempo parcial, así como a la exigencia de una declaración en el contrato de empleo temporal de los motivos para el recurso a este tipo de empleo. Estos implican un contrato escrito. En el caso de los contratos a tiempo determinado, así como para los contratos permanentes, debe seguir siendo permisible un contrato de trabajo verbal."

Artículo 3. "Los términos "planes de asistencia social" y "planes de seguridad social no contributiva", no están claros. En cualquier caso, debe excluirse el derecho de acceso de los trabajadores temporales y a tiempo parcial a las prestaciones sociales proporcionadas voluntariamente por el empleador."

Artículo 4. "El acceso general de los trabajadores temporales y a tiempo parcial a todos los servicios sociales en la empresa se pasa de la raya, las empresas deben poder tomar sus propias decisiones para garantizar el funcionamiento de dichos servicios."

Artículo 5. "Este artículo obliga a las empresas a informar a los empleados, incluidos en la directiva, sobre la contratación de empleados a jornada completa, para que las solicitudes de los trabajadores temporales y a tiempo parcial para dicho puesto puedan considerarse. Esto no es aceptable. En la práctica, ambas partes pueden por sí mismas modificar la relación de empleo en caso de interés común. Por lo que respecta a la subcontratación, el artículo está en contradicción con la norma de no contratación."

Fuente. Documento de propuesta de la Confederación de Asociaciones de Empleadores Alemanes sobre las tres Directivas de la CE propuestas por la Comisión el 26 de junio de 1990: Propuesta para una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativa a ciertas relaciones de empleo respecto a las condiciones de trabajo; Propuesta para una Directiva del Consejo sobre la aproximación de las leyes de los Estados Miembros relativa a ciertas relaciones de empleo respecto a las distorsiones de la competencia; Propuesta para una Directiva del Consejo suplementando la introducción de medidas para fomentar las mejoras en la seguridad e higiene en el trabajo de los trabajadores temporales.

Japón

Federación Japonesa de Asociaciones de Empleadores (NIKKEIREN)

Resúmenes de publicaciones que contienen la propuesta de NIKKEIREN sobre horas de trabajo.

“La propuesta de Nikkeiren sobre horas de trabajo es que:

- (1) Se necesitan cambios, incluyendo horas más flexibles de trabajo, en la forma de trabajar de las personas, para poner en práctica las horas de trabajo más reducidas. Por ejemplo, las horas de trabajo podrían determinarse basándose en la edad, aguante y tipo de trabajo, de acuerdo a los ciclos individuales de vida.
...
- (2) Las horas más reducidas ocasionan costes más altos, exactamente como los originan los salarios más altos. Debe considerarse siempre que los salarios más altos y las horas más reducidas suponen una gran cantidad de dinero.
- (3) El gobierno ha manifestado su propósito de rebajar las horas anuales de trabajo a 1.800 para 1992. Sin embargo, pocas empresas pequeñas y medianas podrán dar abasto a una reducción drástica en las horas de trabajo. El gobierno no debe ignorar las realidades de la industria y la economía.

Por lo que respecta a la introducción de la semana de 5 días, debe ante todo admitirse como hipótesis que la reducción de horas y la semana de trabajo de 5 días para los trabajadores públicos, ocasionan una mejora fundamental en la eficiencia del trabajo sin asignaciones presupuestarias adicionales, en línea con la reforma administrativa, y sin reducir los niveles de servicio al público. Además ya que es importante acortar las horas reales trabajadas, no solamente deben reducirse sustancialmente las horas de trabajo programadas, sino también las horas extras.

Para alcanzar el alto nivel de vida que realmente refleje la posición de Japón como una potencia económica de primera fila, son esenciales dos elementos: menores precios para el consumidor y horas de trabajo más reducidas.

Sin embargo, a causa de las grandes diferencias en las horas de trabajo entre empresas de diferente dimensión y en diferentes industrias, debe evitarse una puesta en práctica general de las horas más reducidas. Es importante recortar las horas de trabajo de forma que sea adecuada a las condiciones en diversas empresas. Por ejemplo, podrían reducirse las horas de trabajo haciendo que los empleados tomen vacaciones consecutivas, o utilicen totalmente su permiso anual retributivo de una forma sistemática, concediendo permisos sabáticos o introduciendo horas de trabajo más flexibles para hacer más eficaz el uso del tiempo en las puntas y en los periodos bajos del ciclo comercial de la empresa.

...

Fue patente en las negociaciones de trabajo de este año que el trabajo y la dirección están comenzando a observar la reducción de horas bajo un nuevo aspecto. Sin embargo, ambas partes deben comprender aún más claramente que las horas más reducidas y los salarios más altos significan ambos mayores costes. Deben abordar la cuestión sobre el largo plazo y el medio plazo de acuerdo con las condiciones que correspondan a su situación particular.”

Fuente. NIKKEIREN: *Economía actual del trabajo en Japón* (Tokyo, 1989), página 28. NIKKEIREN, Hibiya Park Building, No. 515, 4º piso, 1-8-1- Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokio 100, Japón.

NIKKEIREN

“Reducción de las horas de trabajo. En las negociaciones de trabajo de 1989 la dirección y el trabajo hicieron un positivo planteamiento sin precedentes para reducir las horas de trabajo. Solamente es posible conseguir horas de trabajo más reducidas repartiendo los resultados de la productividad incrementada. En otras palabras, los salarios y las horas más reducidas deben ser siempre considerados como un paquete.

Deben negociarse voluntariamente entre la dirección y el trabajo los objetivos de las horas más reducidas, y la forma de lograrlos. Las horas más reducidas están introduciéndose realmente a un ritmo adecuado, y deben continuar los positivos esfuerzos de ambas partes. Debe reconocerse la importancia del tiempo libre para los individuos y, con un cambio en la actitud por parte de ambas partes, debe elaborarse una combinación bien equilibrada de tiempo de trabajo y tiempo libre.

Proporcionar más días libres significa más trabajo en la industria de servicios en los fines de semana. Debemos alejarnos de la práctica usual de pensar solamente en lo que se refiere a sábados y domingos libres, y desarrollar un sistema más flexible aceptable por la sociedad.

Hay con toda seguridad un modelo de horas de trabajo adecuado para cada una de las etapas de la vida de todo individuo que trabaja. Necesita estudiarse la introducción de diferentes sistemas que distribuyan flexiblemente las horas de trabajo de por vida, según las condiciones de cada industria.

El gobierno está promoviendo una meta anual de reducción de horas de trabajo sin considerar las condiciones actuales de la economía. Pero deben considerar las razones para conceder aumentos de salarios y reducción del horario y las condiciones que hacen que esto sea posible. Al promover las metas de política, el gobierno necesita ser más consciente de que muchas empresas están ya reconsiderando vo-

luntariamente la cuestión de la reducción de horas como consecuencia de la reciente escasez de trabajo y de las cambiantes actitudes hacia el trabajo.”

Fuente. NIKKEIREN: *Hacia un crecimiento sólido: Informe del Comité para el Estudio de las Cuestiones de Trabajo* (Tokio, 1990), página 6. NIKKEIREN, Hibiya Park Building, No. 415, 4º piso, 1-8-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokio 100, Japón.

Portugal

Confederação da Industria Portuguesa (CIP) (Confederación de la Industria Portuguesa)

Resúmenes (traducción resumida y no oficial del francés).

“No se han hecho cambios recientes en la ley vigente aprobada en 1971, que es obsoleta y demasiado rígida. Las condiciones políticas y sociales han cambiado.

El Gobierno ha presentado diversos proyectos de ley sobre nuevos tipos de ordenamientos del tiempo de trabajo y sobre la flexibilidad del tiempo de trabajo, que se discutieron en el Consejo Social Permanente. Sin embargo, en opinión de la CIP, las modificaciones propuestas en los proyectos de ley no son suficientes. El proyecto de ley sobre flexibilidad de tiempo de trabajo permite un aumento en las horas normales de trabajo diario, y el cálculo de las horas a lo largo de un período medio, solamente en ciertos casos específicos. El proyecto de ley propone un sistema preferencial para el empleo a tiempo parcial de los disminuidos, trabajadores con responsabilidades y estudiantes. Esta preferencia no respeta el derecho de las empresas a elegir sus propios empleados. En relación con el trabajo por turno, las horas diarias máximas de trabajo no son suficientes en el marco general de promedio de tiempo de trabajo a lo largo de 14 semanas.

Además de todos estos aspectos negativos, el proyecto de ley reduce las horas máximas semanales de trabajo y el límite anual de horas extraordinarias.

La Confederación de la Industria Portuguesa considera indispensable modificar el Proyecto de Ley en el sentido de flexibilizar los ordenamientos del tiempo de trabajo.

Debe introducirse una modificación inmediata de las horas máximas de trabajo diarias y semanales, de la flexibilización de las horas de apertura de tiendas, del cálculo de promedio de horas de trabajo, de la flexibilización del trabajo por turno, de el trabajo nocturno y los turnos de fin de semana, etc.

Fuente. Carta de la Confederação da Industria Portuguesa a la OIT, de 14 de agosto de 1990, CIP, Avenida 5 de Outubro, 35, 1º, 1000 Lisboa, Portugal.

Reino Unido

Confederación de Industrias Británicas (CBI)

La CBI publicó una agenda para la actuación sobre el efecto de los cambios estructurales en la población activa en las políticas de empleo de las empresas. Según la CBI, los empleadores ya no pueden aplicar un conjunto estándar de políticas de empleo y contratación. Se describen las políticas que se consideran necesarias para la total integración de las mujeres en el trabajo.

Resúmenes.

“Hay varias opciones que las empresas pueden considerar al introducir más “horas de acomodación”, que van desde una ampliación de las oportunidades a tiempo parcial mediante el trabajo a largo plazo, al trabajo sobre una base “temporal”. Además, para ofrecer más trabajo disponible sobre bases más flexibles, los empleadores quieren tomar en consideración la forma de asegurar que las horas de trabajo flexible no den lugar a confinar a las mujeres a trabajos de bajo nivel.

Horas de trabajo flexible. La oferta de facilitar trabajar sobre una base flexible puede ayudar a un padre que trabaja a fijar sus tiempos de comienzo y finalización considerando las posibilidades domésticas. Puede ser imposible coger un trabajo con una exigencia rígida de comenzar a trabajar a las nueve de la mañana, si una mujer también tiene que llevar a los niños a la escuela a esa hora. Permitir un periodo flexible de una o dos horas a ambos lados de las horas centrales fijadas, puede contribuir algo a ayudar a hacer que la combinación del trabajo y el domicilio sea un asunto más practicable.

Trabajo a tiempo parcial. El trabajo a tiempo parcial es muy atractivo para una mujer que vuelve al trabajo. Las empresas pueden responder a esto examinando la necesidad de personal a jornada completa para ciertos trabajos, aumentando las oportunidades para trabajo a tiempo parcial, y subrayando estas oportunidades en las circulares sobre contratación.

Es necesario dar idea de cómo pueden extenderse las oportunidades a tiempo parcial a los trabajos de dirección y supervisión. En muchos casos hay dificultades para tener a un director de una sección o departamento a jornada completa a tiempo parcial. Sin embargo, la introducción de programas de reparto de trabajo y de división de trabajo, y la cuidadosa gerencia de dichos programas una vez introducidos, puede permitir a los empleados trabajar a tiempo parcial en puestos de mayor graduación con provecho para el empleado y el empleador a la par.

Trabajo a tiempo determinado. Para las mujeres con hijos en edad escolar, solamente la disponibilidad de contratos a tiempo determinado puede permitirles salir adelante con el problema del cuidado de los hijos durante las vacaciones escolares. Bajo dichos contratos, un empleado puede ser contratado de forma permanente,

con la opción de no trabajar durante todos o parte de los periodos de vacaciones escolares. Los empleados contratados de esta forma pueden recibir la paga y las prestaciones de la misma forma que cualquier otro miembro permanente de personal, aunque los niveles obviamente se determinarán sobre una base a prorrata, dependiendo del número de semanas trabajadas al año. Durante los periodos de vacaciones escolares, puede contratarse a personal extra, típicamente estudiantes, para trabajar a corto plazo.

... El trabajo a tiempo determinado, junto con la oferta de empleos de trabajo a los estudiantes y a los escolares, puede tener una doble importancia, permitiendo que más mujeres con hijos continúen trabajando, teniendo también una importancia valiosa en la vinculación de las escuelas y la enseñanza superior con la empresa.”

Fuente. CBI: *Fuerza laboral 2000: Agenda para la actuación* (Londres, noviembre de 1988), páginas 61-62. Confederación de la Industria Británica, Centre Point, 103 New Oxford Street, Londres WC1A 1DU, Reino Unido.

Organizaciones de trabajadores

Australia

Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU)

El Congreso de 1987 de ACTU ratificó las normas siguientes relativas al trabajo a tiempo parcial y por turno. Resúmenes.

“Trabajo a tiempo parcial. La ACTU reconoce que los casos de trabajo a tiempo parcial y el apoyo a dicho trabajo variarán según las industrias. En algunas áreas se ha intentado forzar a los trabajadores al empleo a tiempo parcial. En otras áreas la introducción convenida y controlada del trabajo permanente a tiempo parcial se ha negociado. Para satisfacer las diversas presiones, el Congreso reafirma los principios básicos dominantes que deben sustentar la operación del trabajo a tiempo parcial.

Primero: El trabajo a tiempo parcial no debe crearse a costa de trabajos a jornada completa. La primera prioridad de los sindicatos debe ser la protección y conservación de las oportunidades de empleo a jornada completa.

Segundo: El trabajo a tiempo parcial no es un medio de reducción del desempleo y no debe utilizarse como tal. Su introducción no sustituye a las políticas económicas efectivas. Evidentemente, la creación de desempleo que puede asociarse al trabajo a tiempo parcial debe evitarse.

Tercero: Cualquier cambio en las horas de trabajo o en las costumbres, debe introducirse solamente después de consulta y acuerdo con los sindicatos. A este res-

pecto, los sindicatos que negocian las disposiciones a tiempo parcial deben consultar con otros sindicatos que tienen miembros que pueden ser afectados.

Cuarto: El trabajo a tiempo parcial debe captar derechos completos a prorrata, y en circunstancias e industrias adecuadas, llevar una sobreprima y basarse en las peticiones de los trabajadores de una vida de trabajo más flexible.

Quinto: El trabajo a tiempo parcial no debe sustituir a una auténtica reducción en el tiempo de trabajo estándar.

...

Trabajo por turno. El Congreso tiene desde hace tiempo una postura política que reconoce el efecto perjudicial del trabajo por turno sobre la salud y el estilo de vida de los empleados. El trabajo llevado a cabo por la Unidad de Seguridad e Higiene en el Trabajo de ACTU/VTHC dan fe de la precisión de esta postura. Este trabajo ha descubierto una gama de efectos adversos...

La inquietud del Congreso va acompañada de un reconocimiento de que las presiones económicas implícitas en un ambiente altamente competitivo significan que es improbable que se dé marcha atrás en la tendencia hacia un mayor uso del trabajo por turno.

El Congreso, consecuentemente, cree que es esencial que todos los sindicatos se enfrenten a la perspectiva del trabajo por turno, puesto que sus miembros deben continuar oponiéndose a su introducción a no ser que:

- (a) Haya un acuerdo de los trabajadores afectados y su sindicato.
- (b) Se haya hecho un examen adecuado sobre los posibles efectos perjudiciales para la salud del empleado y su bienestar social.
- (c) Se consideren las posibilidades de tiempo de trabajo reducido, generalmente en unión con el trabajo por turno."

Fuente. ACTU: "Condiciones de trabajo", documento presentado y aprobado en el Congreso del ACTU de 1987, documento D118-88.

Bélgica

Centrale générale des Syndicats libéraux de Belgique (CGSLB)

(Organización Central de los Sindicatos Liberales de Bélgica).

Resúmenes (traducción resumida y no oficial del francés).

"Las diversas posibilidades de derogar el marco legal bastante rígido han contribuido, en general, a la competitividad de las empresas belgas. Sin embargo, los di-

ferentes instrumentos que permiten las organizaciones del tiempo de trabajo flexible, a veces van tan lejos, que crean problemas importantes.

Las diversas formas de derogar las normas básicas que regulan las horas y la organización del trabajo, y la multiplicidad de situaciones generadas por estas derogaciones, ponen en peligro la protección legal.

La existencia de más y más variados tipos de ordenamientos del trabajo hace difícil encontrar soluciones globales para la familia y para otros problemas creados por la flexibilidad.

La concentración en los convenios a nivel de empresa y la relativa devaluación de las negociaciones sectoriales constituyen un peligro que está directamente unido a la introducción de ordenamientos del tiempo de trabajo flexible.

La introducción de la flexibilidad simplemente para reducir los costes es totalmente inaceptable, tanto si da como resultado reducciones de personal o la anulación de los pagos por horas extraordinarias.

Los nuevos regímenes de trabajo están íntimamente relacionados con las nuevas tecnologías. Aunque las nuevas tecnologías requieren horas más flexibles de trabajo para ser rentables, deben también permitir la reducción del tiempo de trabajo y la introducción de una flexibilidad “positiva” a favor del trabajador.”

Fuente. Información proporcionada a la OIT, de 13 de agosto de 1990. Centrale générale des Syndicats libéraux de Belgique, Koning Albertlaan 95, 9000 Gent, Bélgica.

Francia

Confédération française démocratique du Travail (CFDT)

(Confederación Francesa de Sindicatos Democráticos)

Observaciones de la CFDT sobre el convenio nacional para todos los trabajos sobre ordenamientos del tiempo de trabajo, de marzo de 1989 (para más detalles sobre este convenio, ver la Parte V: *Recientes desarrollos en la legislación y los convenios colectivos*). Resúmenes (traducción resumida y no oficial del francés).

“La CFDT acuerda firmar un convenio para todos los trabajos sobre el ordenamiento del tiempo de trabajo por las siguientes razones:

- El convenio refuerza la negociación a nivel de industria.
- Su concepto de la organización del tiempo de trabajo tiene en cuenta las condiciones de trabajo y la vida de los asalariados, así como la mejora y la consolida-

ción del empleo permanente. La reducción del tiempo de trabajo es una cuestión reconocida, y puede ser materia de negociaciones a nivel sectorial y de empresa.

- Se confirma la norma de compensación por las restricciones impuestas a los asalariados. La reducción del tiempo de trabajo y la consolidación de empleo permanente, se mencionan como formas de compensación.

Las CFDT encuentra un apoyo nuevo en este convenio por:

- la limitación del desarrollo incontrolado de los ordenamientos de tiempo de trabajo introducidos por los empleadores;
- la reducción del trabajo inestable, las horas extraordinarias y las horas de trabajo;
- el establecimiento de garantías mínimas para los asalariados de la misma rama en la organización del tiempo de trabajo;
- el establecimiento de guías para la negociación a nivel de empresa.”

Fuente. “Aménagement de la durée du travail: La CFDT signe et mobilise”, en *Syndicalisme* (París), No. 2252, 28 de marzo de 1989. CFDT, 4 boulevard de la Vilette, 75955 París Cedex 19, Francia.

Confédération générale du Travail (CGT) (Confederación General de Trabajo)

Resúmenes (traducción resumida y no oficial del francés).

“Las prácticas del tiempo de trabajo que están siendo introducidas ahora se caracterizan por una regresión social en vez de una innovación. Cambios fundamentales en vez de modificaciones menores; y desnormalización en vez de nuevas organizaciones. La posibilidad de mejoras para el trabajador se consideran siempre después de los intereses del empleador de más altos beneficios y salarios más bajos.

A lo largo de los 5 últimos años se han desarrollado tres formas de supresión de la normativa en Francia:

- disposiciones legales que ofrecen la posibilidad de calcular el tiempo de trabajo a lo largo de un período de varias semanas.
- permiso de la inspección de trabajo para el trabajo nocturno de las mujeres donde existe un amplio convenio sectorial, pero no hay sindicato a nivel empresarial;
- derogaciones de las disposiciones legales mediante negociación colectiva a nivel sectorial o a nivel de empresa o de centro de trabajo.

La supresión de la normativa del tiempo de trabajo solamente es un elemento de una ofensiva general contra los derechos adquiridos de los trabajadores.

Aunque el desarrollo de la ciencia y la tecnología abre la posibilidad de aliviar a la Humanidad de numerosos condicionantes tales como la reducción de las horas de trabajo, son los condicionantes de los empleadores los que se reducen y se inventan unos nuevos para la población activa.

La OIT ha preparado un informe que demuestra los males del trabajo nocturno. Pero, por otra parte, la Conferencia Internacional de Trabajo ha dado carta blanca a los empleadores para introducir el trabajo de noche en todos los sectores de la actividad económica. En vez de buscarse protección con el argumento de la competitividad, los empleadores y gobiernos debían haber utilizado esta oportunidad para eliminar el recurso al trabajo de noche como una forma de competencia.

Con respecto al método utilizado en Francia para introducir la supresión de las normas, es particularmente escandaloso pretender que se ha alcanzado un convenio mediante la negociación colectiva, cuando hay una clara desigualdad entre las partes debido a la división sindical y a la existencia de 2,5 a 3 millones de desempleados.

El uso de la negociación colectiva, para destruir las garantías colectivas, contribuye a la destrucción de la negociación colectiva y reduce la influencia del sindicalismo.”

Fuente. Información suministrada a la OIT, septiembre de 1990. CGT, 263 rue de París, 93516 Montreuil Cedex, Francia.

Confédération générale du Travail - Force Ouvrière (CGT-FO)

En su XVI Congreso, la CGT-FO aprobó una resolución sobre la reducción del tiempo de trabajo. Resúmenes (traducción resumida y no oficial del francés).

“El XVI Congreso de la CGT-FO *reafirma* que la reducción del tiempo de trabajo, sin pérdida de retribución, es una exigencia prioritaria en el campo del tiempo de trabajo. Esto está totalmente justificado por los grandes aumentos recientes en la productividad que permiten la creación de nuevos trabajos y la mejora de las condiciones de trabajo.

El ordenamiento del tiempo de trabajo es uno de los elementos de las condiciones de trabajo. El Congreso *condena* las disposiciones legales que han conducido al progresivo desmantelamiento del Código de Trabajo con el pretexto de la flexibilidad y la competitividad.

Documentos ministeriales recientes muestran que el recurso abusivo a las horas extraordinarias, al trabajo a tiempo parcial, a formas precarias de trabajo, a trabajo en domingos, y al aumento del trabajo por turno y nocturnos continuos no han conducido a una reducción global del tiempo de trabajo sino, por lo contrario, han dado lugar a menudo a un aumento. Durante la negociación del acuerdo nacional interprofesional sobre el ordenamiento del tiempo de trabajo, Force Ouvrière ha recordado:

- su adhesión a la primacía de los convenios a nivel sectorial;
- su negativa a considerar la creación de trabajos y la mejora de las condiciones de trabajo como una compensación por los ordenamientos del tiempo de trabajo.

Como consecuencia el Congreso *pide*:

- la abolición de leyes y normas que permitan que los convenios a nivel empresarial deroguen la ley y los convenios colectivos a nivel sectorial;
- la continuación en la reducción de las horas semanales de trabajo sin pérdida de paga, en particular mediante convenios colectivos para cada rama;
- reducción de las horas extraordinarias;
- estricto respeto de las disposiciones legales sobre horas complementarias de los trabajadores a tiempo parcial;
- eliminación de las horas “de equivalencia” remanentes;

....

La CGT-FO reafirma su oposición a cualquier posibilidad de obligar a los trabajadores a trabajar en domingos y días de fiesta oficiales, en particular en los grandes almacenes.

En relación con el trabajo por turno y nocturno continuos, el Congreso *reclama*:

- limitación de este tipo de trabajo cuando no está justificado por razones técnicas o sociales, teniendo en cuenta sus condicionantes y naturaleza perjudicial;
- la inmediata y significativa reducción del tiempo de trabajo por debajo de la semana de trabajo de 35 horas prevista por la ley;
- revisión médica especial y posibilidad de asignación al trabajo de día con las mismas calificaciones.”

Fuente. “La réduction du temps de travail”, en *F.O.Hebdo* (Paris), No. 1983, 9 febrero de 1989.

Alemania

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (Confederación Alemana de Sindicatos)

En su 14 Congreso Federal Ordinario, celebrado en mayo de 1990, la DGB aprobó ciertas resoluciones sobre cuestiones de tiempo de trabajo. Resúmenes (traducciones resumidas y no oficiales del alemán).

Resolución 197 sobre política de tiempo de trabajo

“La semana de 35 horas con salario total sigue siendo la meta inmediata de todos los sindicatos dentro de la DGB. El tiempo de trabajo normal de lunes a viernes debe establecerse en los convenios colectivos, y deben defenderse los fines de semana libres. Las horas extraordinarias deben ser una excepción. Deben ser estrictamente limitadas por el convenio colectivo y compensadas por tiempo libre obligatorio.

Los trabajadores a turno, particularmente los trabajadores del sistema nocturno y de tres turnos continuos, deben disfrutar: de medidas compensatorias, tales como horas reducidas de trabajo; de pausas para descanso retribuidas de 30 minutos como mínimo por turno, como parte del tiempo de trabajo; y del derecho a pasarse al trabajo normal de día después de una cierta edad o período de empleo.

La DGB apoya las mayores posibilidades de elecciones individuales en relación con la duración y distribución de horas de trabajo dentro de límites socialmente aceptables. Pero rechaza una expansión de las organizaciones del tiempo de trabajo orientadas al capital que solamente pretenden prolongar el tiempo de uso del equipo, y que dan lugar a horas no habituales de trabajo. Es, por tanto, necesario, ensanchar los derechos de cogestión de los comités de empresa para evitar las horas no habituales de trabajo.”

Resolución 198 sobre la oposición colectiva de la DGB y sus sindicatos afiliados contra la flexibilidad y la supresión de la normativa (aprobada como anexo a la resolución 197)

“La tarde de compras extendida, una vez a la semana, ha sido introducida en contra de las disposiciones de los convenios colectivos y de los deseos de los empleados. Al mismo tiempo hay una campaña de ciertos grupos políticos para renunciar a la Ley de Horas de Apertura de Tiendas. Esto es parte de la estrategia de los empleadores para la flexibilidad, supresión de las normas de horas de trabajo, introducción de los turnos continuos y el trabajo en sábado y domingo.

En contra de nuestras expectativas, muchos consumidores utilizan esta tarde de compras extendida. La cuestión para nosotros ahora es qué podemos hacer para que los trabajadores y sus familias como consumidores contribuyan a abolir estas

horas de trabajo ampliadas. Deben reconocer que la campaña contra la Ley de Horas de Apertura de Tiendas es parte de una estrategia de los empleadores más general para la supresión de la normativa.

Los intereses de todos los trabajadores están a favor de la abolición de estas tardes de compra extendidas y de evitar hacer otras horas posteriores de apertura; solamente entonces podrán parar la extensión del trabajo por turno y del trabajo regular en sábados y domingos.”

Resolución 208 sobre la reducción y organización del tiempo de trabajo

“El objetivo de todos los sindicatos dentro de la DGB es reducir más las horas de trabajo semanal con salario completo hasta que la semana de 35 horas se haya alcanzado.

Las reducciones del tiempo de trabajo logradas por la DGB, han probado hasta ahora su eficacia en la salvaguardia y creación de empleo.

Más de 250.000 trabajos pudieron crearse mediante las horas de trabajo semanales reducidas, y más de 80.000 mediante la jubilación anticipada.

En vista de la continua reducción de la mano de obra y de las estrategias de racionalización de los empleadores, sigue siendo un objetivo de la negociación colectiva unas nuevas reducciones del tiempo de trabajo. La puesta en práctica de las horas semanales reducidas en las diferentes industrias debe organizarse para lograr el más alto empleo posible y la humanización del efecto del trabajo, juntamente con más tiempo de ocio para el empleado individual. Deben rechazarse los intentos unilaterales de las empresas de introducir flexibilidad que sea inaceptable para los trabajadores.”

Resolución 210 sobre relaciones normales de empleo

“La DGB promueve las relaciones de trabajo a jornada completa, sin límites de tiempo, en un marco de condiciones razonables de trabajo y horas de trabajo reguladas, así como el trabajo a tiempo parcial con protección social e inclusión en la seguridad social. Las relaciones de trabajo que no estén reguladas ni protegidas deben incluirse en los convenios colectivos. Deben incluirse en la seguridad social todos los nuevos trabajos. La creación de trabajos a tiempo parcial y el ordenamiento de las relaciones de trabajo para los trabajadores a tiempo parcial, pueden hacerse solamente con el consentimiento del comité de empresa.

Los objetivos de la negociación colectiva son los siguientes:

- los trabajos a tiempo parcial solamente deben ser trabajos adicionales. El cambio de trabajos a jornada completa en trabajos a tiempo parcial sólo puede tener lugar si el empleado afectado lo pide así;
- la duración del tiempo de trabajo semanal de los trabajadores a tiempo parcial

debe establecerse en el contrato de trabajo. El trabajo más allá de las horas de trabajo acordadas tiene que convenirse, y debe ser considerado como tiempo extra, que, por tanto, tiene que pagarse.

- todo empleado a tiempo parcial tiene derecho a cambiar a trabajo a jornada completa. Las ofertas correspondientes deben hacerse, consecuentemente, en primer lugar a los trabajadores a tiempo parcial;
- no es admisible el trabajo a petición;
- todos los demás convenios colectivos y normas legales son aplicables a los trabajadores a tiempo parcial.

El empleo estable no debe conseguirse solamente mediante la negociación colectiva. Por eso la DGB exige la prohibición legal de la subcontratación y de las relaciones de empleo sin cobertura de la seguridad social.”

Fuente. Abteilung Tarifpolitik, DGB: “Angenommene Anträge zur Arbeitszeitpolitik” (10 de julio de 1990). DGB, Hans-Böckler-Strasse 39, W-4000 Dusseldorf 30, Alemania.

Suecia

Landsorganisationen i Sverige (LO) (Confederación Sindical Sueca)

La LO ha propuesto una nueva política en el campo de las horas de trabajo durante su Congreso de 1991. Tiene en cuenta las peticiones de los empleados de una mayor influencia sobre sus horas de trabajo. Resúmenes.

“Una política de horas de trabajo solidaria-

- trabajará en favor de una reducción gradual general de las horas de trabajo a un promedio de 30 horas a la semana como objetivo global;
- partirá de una medida común de horas de trabajo que haga posible comparar las horas de trabajo de grupos diferentes;
- dará también prioridad en el futuro a la reducción de horas de trabajo para grupos que, debido a razones familiares o de trabajo, necesitan horas más reducidas de trabajo;
- se encargará de que el afiliado tenga una posición más fuerte respecto al empleador en relación con la programación de las horas de trabajo;
- proporcionará posibilidades para que se establezcan soluciones flexibles a petición del afiliado;

- proporcionará posibilidades para acumular las horas de trabajo que puedan usarse para un permiso coherente de mayor duración, para días ocasionales de permiso o como permiso de parte de un día;
- fortalecerá las posibilidades de los sindicatos de salvaguardar los intereses de los afiliados dentro del campo de las horas de trabajo a nivel local y central;
- propondrá la legislación que refuerce la influencia de los empleados sobre las horas de trabajo, y que proteja a los empleados contra horas de trabajo que sean peligrosas para la salud o que se entremetan en las posibilidades de tener una vida social y familiar normal;
- proporcionará a los empleados a tiempo parcial la posibilidad de prolongar sus horas de trabajo cuando el empleador necesite contratar nuevo personal y limitar las posibilidades de empleo a tiempo parcial.

Para resumir, las propuestas implican que la legislación dentro del campo de las horas de trabajo debe establecer, de una manera totalmente diferente, los “marcos de protección” básicos para las horas de trabajo en relación con las horas de trabajo anuales, diarias, descanso nocturno, semanal, horas extraordinarias, tiempo de disponibilidad, tiempo de servicio, etc.

El empleado debe, por tanto, poder ejercer, dentro de estos marcos, una fuerte influencia sobre la programación de las horas de trabajo basadas en los convenios o en la legislación. Esto se aplica a ciertos derechos relativos a la programación de las horas de trabajo anual, a las horas de trabajo flexibles y a la programación del permiso anual. Esto también atañe a diferentes derechos que hacen posible que todo el mundo elija entre ser compensado por las horas extraordinarias mediante remuneración en metálico o tiempo libre, reservar horas trabajadas para un permiso coherente, y decidir por sí mismo sobre los permisos de duración más corta.

Los convenios a nivel local y central deben regular las condiciones previas que deben aplicarse dentro de diferentes campos de actividades, y cuyas divergencias pueden ser necesarias debido a la naturaleza del trabajo.”

Fuente. Carta de la LO a la OIT de 5 de octubre de 1990. LO, Barnhusgatan 18, 105, 53, Estocolmo, Suecia.

Suiza

Union syndicale suisse (USS) (Coalición de Sindicatos Suizos)

El 47 Congreso de la USS de 1986 aprobó una declaración de 12 puntos sobre el tiempo de trabajo (traducción resumida y no oficial del francés).

- “1. La libertad individual solamente puede establecerse por medio de normas colectivas. Debe hacerse cumplir la ley y los convenios colectivos.
2. Exigimos trabajo para todos y más libertad en la organización de la vida de cada uno. Con esta finalidad, es indispensable una reducción radical en las horas de trabajo. A corto plazo, la semana de trabajo debe reducirse a 40 horas para todo el mundo, sin pérdida de ingresos. A medio plazo, la semana de trabajo debe reducirse a 35 horas.
3. La jubilación progresiva y anticipada, así como el permiso por maternidad y por estudios, permiten que se tengan en cuenta la diversidad de situaciones y vidas individuales.
4. Debe impedirse la intensificación del ritmo de trabajo mediante la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, y mediante el mantenimiento de un adecuado nivel de personal permanente.
5. Deben limitarse las horas extraordinarias a un mínimo estricto, y ser compensadas con tiempo libre en proporción a las remuneraciones adicionales.
6. Debe limitarse el trabajo en domingos y el nocturno a un mínimo estricto, y deben mejorarse las condiciones de trabajo en el caso de trabajo por turno, trabajo nocturno y en domingo. Debe permanecer en vigor la prohibición de trabajo en domingo y nocturno para las mujeres.
7. Las normas sobre horas de trabajo, tanto en las leyes como en los convenios colectivos, deben redactarse teniendo en cuenta los deseos y necesidades de los trabajadores individuales con la máxima amplitud compatible con el interés general de todos y las necesidades del personal en conjunto. El ordenamiento individual del tiempo de trabajo no debe reducir ni la seguridad de empleo ni la protección de los trabajadores.
8. Debe mantenerse dentro de estrictos límites, y no ocasionar fluctuaciones en los salarios, la flexibilidad en las horas de trabajo y las variaciones estacionales de la actividad.
9. Los trabajadores a tiempo parcial deben disfrutar de las mismas condiciones de trabajo que los trabajadores a jornada completa, y debe garantizarse su inclusión en los planes de seguridad social.
10. Se rechazan todos los tipos de trabajo que impiden unos ingresos previsibles y el tiempo libre (trabajo a petición).
11. Los contratos a tiempo determinado deben limitarse a actividades que están verdaderamente limitadas en su duración, y en el caso de prorrogarse, deben conducir a una integración a largo plazo dentro del personal de la empresa.

12. La USS debe organizar cambios de experiencias entre las federaciones y reforzar su solidaridad. Su actividad debe pretender mejorar el marco legal nacional. Debe participar en la actividad sindical internacional sobre la reducción del tiempo de trabajo y por la mejora del ordenamiento del tiempo de trabajo.”

Fuente. USS: “47 Congrès de l’USS: Thèses et résolutions adoptées le 15 novembre 1986”, en *Revista sindical suiza* (Berna), No. 6, 1986, páginas 180-182. USS, Monbijoustrasse 61, 3007 Berna, Suiza.

USS

En su Congreso de octubre de 1990 en Interlaken, la USS aprobó una resolución relativa a la protección de los trabajadores, que reafirmó su postura sobre la reducción y ordenamiento del tiempo de trabajo adoptada en su Congreso de 1986. Resúmenes. (Traducción resumida y no oficial del francés).

“El Congreso de la Coalición de Sindicatos Suizos:

...

- sigue comprometido a aumentar el control de trabajadores sobre su tiempo y a fortalecer su seguridad y la protección de su salud;
- se opone al propósito de los empleadores de dismantelar la protección del trabajador, en particular a su exigencia de una revisión de la Ley de Trabajo para facilitar la introducción de horas fuera de lo normal (horarios que varían en todos los momentos del día y de la noche, trabajo de domingo y nocturno) y pone en cuestión la validez de un marco legal mínimo.
- observa con satisfacción que en el proceso de consulta sobre la revisión del proyecto de la Ley de Trabajo, un gran bloque de organizaciones de trabajadores lo rechazó, y sectores significantes de la población (organizaciones de mujeres, iglesias, etc.) se opusieron al proyecto sugerido por los empleadores;
- analiza las conclusiones de la 77 Sesión de la Conferencia Internacional de Trabajo relativa al trabajo nocturno. Aun cuando la OIT, desafortunadamente, no ha avanzado en las restricciones generales sobre el trabajo nocturno, el Congreso de la USS se complace de que se haya aprobado un Convenio que reconoce la necesidad de protección específica para todos los que trabajan por la noche. En relación con el Convenio Aéreo.89, que prohíbe el trabajo nocturno de las mujeres en la industria, el Congreso de la USS subraya el riesgo de la apertura a interpretaciones nacionales originado por el Protocolo adicional aprobado. Sin embargo, observa con satisfacción la derrota de los que querían abolir este Convenio;

- está indignada por la presión realizada por la Coalición Central de Asociaciones de Empleadores [Union centrale des associations patronales] sobre el gobierno federal (Conseil fédéral) para denunciar el convenio No.89, de la OIT, empujando de este modo a Suiza a abandonar su solidaridad con aquellos países - tanto los industrializados como los del tercer mundo- que se han comprometido a no permitir que el trabajo nocturno de las mujeres sea un medio de competencia. Piden para nuestro país el derecho a explotar más a las mujeres bajo el pretexto de la igualdad.

El Congreso de la USS observa y decide que:

1. La Ley de Trabajo no carece de flexibilidad, sino de coherencia y rigor. Es inaceptable que sectores globales disfruten de la posibilidad de hacer que su personal trabaje más, por la noche y en sábados, sin pagarle la más mínima compensación, y sin ningún control. La Ordenanza No.2 de la Ley de Trabajo, que incluye todas estas medidas especiales, debe revisarse tan pronto como sea posible, de acuerdo con los siguientes objetivos: reducción de la lista de excepciones, de las horas de trabajo que progresivamente se reducen para la mayoría de los trabajadores, restricción del trabajo nocturno y en domingo a las operaciones indispensables, mejoras en la compensación por horarios de trabajo excepcionales.
2. Los gobiernos federales y cantonales (OFIAMT) deben dar prioridad a la protección de los trabajadores en la aplicación de la Ley de Trabajo. La publicación de autorizaciones para excepciones debe permitir un examen público de los criterios utilizados, en particular para el trabajo nocturno y en domingo. Los sindicatos deben tomar medidas contra las autorizaciones abusivas; los empleadores deben comprender que no pueden introducir horas de trabajo inusuales sin consulta con los trabajadores y sus organizaciones, y deben demostrar la naturaleza indispensable del sacrificio que piden.
- ...
4. Cualquier revisión de la Ley de Trabajo debe tener en cuenta el progreso alcanzado en el tiempo de trabajo diario y prescribir como semana normal de trabajo la de 40 horas.
- ...
8. Cualquier revisión debe confirmar la norma de prohibición del trabajo nocturno para todos; limitar el trabajo nocturno a casos excepcionales; especificar que debe compensarse con tiempo libre; y especificar las medidas para disminuir los efectos perjudiciales sobre los trabajadores nocturnos, tanto hombres como mujeres. Suiza debe ratificar tan pronto como sea posible el nuevo Convenio de la OIT sobre trabajo nocturno y rectificar las principales lagunas en su legislación, particularmente -como siempre- la deficiencia en relación con la protección de la maternidad.

9. Las medidas legales especiales de protección para las mujeres son modelos que deben extenderse gradualmente a todos los trabajadores (por ejemplo, fijando exigencias más severas para las derogaciones relativas al trabajo en domingo, mejorando la protección de la salud y el desarrollo personal). No puede alcanzarse la igualdad de derechos entre los hombres y las mujeres permitiendo que las mujeres estén sometidas a condiciones de trabajo perjudiciales para su salud y seguridad, lo que actualmente se impide mediante la prohibición del trabajo nocturno. El trabajo por la noche es aún más perjudicial para las mujeres ya que la mayoría de ellas tienen una carga de trabajo doble o triple, y el tipo de empleo nocturno disponible para ellas no promueve el desarrollo de una carrera.
10. El Convenio No.89 de la OIT prohíbe el trabajo nocturno de las mujeres en la industria, pero lo permite para “mujeres que tienen trabajos responsables de carácter técnico o directivo”. Consecuentemente, el Convenio no es un obstáculo para el desarrollo de la carrera de las mujeres: el argumento basado en iguales derechos es una depravación de la aspiración a la igualdad entre hombres y mujeres. La denuncia de este Convenio por el gobierno federal demostraría una carencia total de conocimiento de las opiniones de las organizaciones de trabajadores, y en un momento u otro conduciría a la explotación de la mayoría de las mujeres indefensas. Los empleadores se aprovecharían más que nunca de no proporcionar formación, de la discriminación salarial, de la importancia de los papeles tradicionales que las mujeres deben asumir y de sus bajas tasas de sindicación. Una denuncia así cortacircuitaría el proceso normal de tomas de decisiones, ignorando las opiniones expresadas en la revisión del proyecto de la Ley de Trabajo, eliminando -mediante un acto de autoridad en favor de los empleadores- una parte central de la legislación suiza que protege a los trabajadores. Esto daría lugar a una crisis política. La USS exige del gobierno federal que en ningún caso denuncie el Convenio No. 89 de la OIT.
- ...
12. El desarrollo social no implica un aumento del trabajo en domingos y por la noche, sino su reducción. La Orden del Tribunal Federal (Tribunal fédéral) de 28 de septiembre de 1990 confirma y refuerza los esfuerzos hechos por los sindicatos para proteger a los trabajadores contra las consecuencias del trabajo nocturno para la salud y la vida social y familiar. Corresponde a la OFIAMT [autoridades federales] imponer más claramente un respeto a las disposiciones legales, lo que no se ha hecho hasta ahora. El Congreso de la USS pide al Parlamento Federal, y a todas las fuerzas progresistas, comprometer todas sus energías para asegurar que Suiza, uno de los países más ricos del mundo, no vea los derechos y la protección de los trabajadores socavados con el pretexto de la flexibilidad y modernización, en vez de consolidarlos y extenderlos a todos los trabajadores.”

Fuente. “Résolution relative à la protection des travailleuses et des travailleurs”, aprobada en el Congreso de la USS de 1990, celebrado en Interlaken del 18 al 20 de octubre de 1990. USS, Monbijoustrasse 61, 3007 Berna, Suiza.

Otras instituciones

Reino Unido

Unidad de Bajo Salario

La Unidad de Bajo Salario es un organismo de investigación independiente. Resúmenes de su propuesta sobre una propuesta de Directiva de la CEE sobre trabajo a tiempo parcial.

“Sin embargo, si se tienen que proteger adecuadamente los derechos de los trabajadores temporales y a tiempo parcial, se tendrán que reforzar las propuestas. La omisión más notoria es la falta de alguna referencia a la igualdad de salario entre los trabajadores a tiempo parcial y los trabajadores a jornada completa.

Dado que las mujeres que trabajan a tiempo parcial (la mayor parte de los trabajadores a tiempo parcial) en el Reino Unido ganan menos del 75% de los ingresos horarios a jornada completa de los hombres, nos encontramos ante un gran vacío. Esto ha contribuido al aumento de más de un millón en el número de salarios por debajo del límite moral del Consejo de Europa (el 68% de la media de los ingresos) entre 1979 y 1989; el 82% de los trabajadores a tiempo parcial ganan ahora menos de 163 libras a la semana.

En una propuesta a la [C]omisión la Unidad de Bajo Salario argumenta que debe volverse a redactar la Directiva para asegurar que los trabajadores a tiempo parcial tienen el mismo trato que los trabajadores a jornada completa en la misma situación, excepto donde la diferencia en las horas de trabajo justifique diferente trato. Los trabajadores a tiempo parcial deben tener igual trato en:

- tarifas salariales, paga por vacaciones, subsidios de jubilación y desempleo;
- planes estatales y de seguridad social en el trabajo;
- acceso a la formación profesional y a la promoción;
- la organización y la gestión del trabajo;
- normas sobre despido;
- información, consulta y representación de los órganos del trabajador;
- acceso a las instalaciones sociales;

...

Los empleadores británicos serán forzados a hacer grandes cambios si se aprueban estas Directivas. Las empresas tendrán que:

- consultar con los representantes de los trabajadores antes de contratar a trabajadores temporales o a tiempo parcial;
- informar regularmente sobre el uso de los trabajadores a tiempo parcial si hay más de 1000 empleados;
- tener en cuenta a los trabajadores atípicos cuando se diseñen los sistemas de consulta del empleado.

El Reino Unido está entre los peores países cuando se trata de proteger a dichos trabajadores. La Comisión estima que 2,4 millones de trabajadores a tiempo parcial en el Reino Unido no pagan aportaciones al seguro nacional, y por tanto no estarán habilitados para las prestaciones de pensión, de enfermedad y de desempleo por propio derecho.

El Gobierno del Reino Unido argumenta que este bajo nivel de reglamentación ha sido responsable del crecimiento del trabajo temporal y a tiempo parcial, pero su argumento es simplista y engañoso. Otros países europeos como Holanda, Suecia y Dinamarca tienen más protección reglamentaria y mayor número de trabajadores a tiempo parcial en la fuerza laboral.

Las raíces de los problemas a los que se enfrentan los trabajadores a tiempo parcial y otros trabajadores atípicos, están profundamente arraigados en las actitudes hacia el trabajo de las mujeres. Ya es hora de que la legislación sobre la igualdad se ampliara para incluir toda la fuerza laboral del Reino Unido.”

Fuente. Unidad de Bajo Salario: “Breathing life into the social charter”, en *The New Review* (Londres), No. 5, Agosto-Septiembre 1990, páginas 6-8. Unidad de Bajo Salario, 9 Upper Berkeley Street, Londres W1H 8BY, Reino Unido.

Parte V

DESARROLLOS RECIENTES EN LA LEGISLACIÓN Y EN LOS CONVENIOS COLECTIVOS

Esta parte de la *Recopilación* describe los desarrollos en la legislación y convenios colectivos que afectan a diversos ordenamientos del tiempo de trabajo en países seleccionados (Australia, Austria, Bélgica, Checoslovaquia, Dinamarca, Francia, Alemania, Japón, los Países Bajos y Noruega). Estas descripciones no son exhaustivas. Explican los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo que pueden introducirse de acuerdo con la legislación, mediante convenios colectivos, o mediante un convenio extendido (esto es, cuando la legislación estipula la posibilidad de que un convenio colectivo se extienda por una autoridad competente para incluir a todo el sector, aunque todos los incluidos puede que no hayan sido partes del convenio original).

Se incluyen ejemplos de los siguientes tipos de ordenamientos alternativos de tiempo de trabajo: trabajo por turno; trabajo a tiempo parcial; horas de apertura de tiendas; trabajo nocturno; trabajo de fin de semana; semanas de trabajo reducidas; tiempo flexible; horas escalonadas; programas de promedio de horas; trabajo a petición; y, finalmente, organizaciones individualizadas de tiempo de trabajo.

Donde la ley ha sido incluida en las *Series Legislativas*, de la OIT, se hace mención a ello. Obsérvese que desde 1990 las *Series Legislativas* han sido reemplazadas por *Documentos de la Ley Laboral*. Los *Documentos de la Ley Laboral* es una publicación periódica de la OIT que incluye textos de la legislación nacional.

INTERNACIONAL

Organización Internacional de Trabajo (OIT)

El tiempo de trabajo y otras materias sociales y laborales se regulan a nivel internacional por las *normas internacionales de trabajo* que se incluyen en los Convenios y Recomendaciones aprobadas por la Conferencia Internacional de Trabajo. Los Convenios son comparables a tratados internacionales multilaterales: están abiertos a la ratificación y, una vez ratificados, crean preceptos específicos y obligatorios. Las Recomendaciones ofrecen un asesoramiento no obligatorio y, a menudo, desarrollan las disposiciones del Convenio sobre el mismo tema. Ambos tipos de instrumentos son elaborados por medio de un laborioso procedimiento, que implica un trabajo preparatorio extenso, dos debates completos en la Conferencia Internacional de Trabajo y la aprobación por una mayoría de dos tercios de los delegados del gobierno, del empleador y del trabajador.

Convenio sobre Trabajo Nocturno, 1990, No.171, y Recomendación, 1990, No.178, y Protocolo de 1990 del Convenio de Trabajo Nocturno (Mujeres) (Revisado) 1948, No.89

El Convenio y la Recomendación, que se aprobaron por la Conferencia General de la Organización Internacional de Trabajo durante su 77 Junta (Génova, 26 de Junio de 1990), son las primeras normas internacionales que regulan las condiciones en las que se debe hacer el trabajo nocturno. Las normas anteriores prohíben el trabajo nocturno de las mujeres en la industria o de los niños y jóvenes, pero no tratan las condiciones de trabajo de los trabajadores nocturnos. Las nuevas normas no prohíben el trabajo nocturno para ninguna categoría de trabajadores.

El ámbito de aplicación de las nuevas normas es muy amplio: se aplican a todas las personas empleadas, tanto hombres como mujeres, con excepciones y exclusiones limitadas. Sin embargo, un país que ratifica el Convenio puede aplicarlo progresivamente.

Las normas se aplican fundamentalmente a los trabajadores nocturnos, que son personas empleadas que trabajan por la noche en un alto grado. La noche se define como un período de 7 horas como mínimo, que incluye el intervalo de la media noche a las 05:00 h, que es más corto que el período de las normas anteriores.

El Convenio incluye seguridad e higiene, cambio al trabajo de día, protección de la maternidad, compensación, servicios sociales y consulta de los representantes de los trabajadores. La Recomendación proporciona más detalles sobre estos aspectos e incluye materias adicionales, en particular el tiempo de trabajo.

El Protocolo, un instrumento de revisión parcial del Convenio No.89 que prohíbe el trabajo nocturno de las mujeres en la industria, se aprobó para proporcionar

mayor flexibilidad en la puesta en práctica del Convenio. Puede ser ratificado por los países obligados por el Convenio No.89, modificando así sus preceptos actuales. Los Estados Miembros que todavía no han ratificado el Convenio No.89, tienen la opción de ratificar el Convenio con el Protocolo o sin él. El Protocolo puede permitir a algunos países adaptar su deseo de proteger a las mujeres con las consideraciones de igualdad de oportunidades y de competitividad. De acuerdo con el Protocolo, las normas o leyes nacionales pueden permitir el trabajo nocturno de las mujeres en la industria bajo condiciones estrictamente definidas.

Resúmenes.

Convenio No.171

“Artículo 1. Para los fines de este convenio:

- (a) el término “trabajo nocturno” significa todo trabajo que se realiza durante un período no inferior a 7 horas consecutivas, incluyendo el intervalo desde la media noche a las 5 de la mañana, que se determinará por la autoridad competente después de consultar con las organizaciones más representativas de empleadores y trabajadores, o mediante convenios colectivos.
- (b) el término “trabajador nocturno” significa una persona empleada cuyo trabajo requiere la realización de un sustancial número de horas de trabajo nocturno que superan un límite especificado. Este límite se fijará por la autoridad competente después de consultar con las organizaciones más representativas de empleadores y trabajadores, o mediante convenios colectivos.

Artículo 2. 1. Este Convenio se aplica a todas las personas empleadas con excepción de los empleados en la agricultura, ganadería, pesca, transporte marítimo y navegación fluvial.

2. Un Miembro que ratifique este Convenio puede, después de consultar con las organizaciones representativas de los empleadores y trabajadores afectados, excluir total o parcialmente de su ámbito de aplicación categorías limitadas de trabajadores cuando la aplicación del Convenio a ellos diera lugar a problemas especiales de naturaleza considerable.

3. Todo Miembro que se valga de la posibilidad proporcionada en el párrafo 2 de este artículo indicará, en sus informes sobre la aplicación del convenio según el Artículo 22 de la Constitución de la Organización Internacional de Trabajo, las categorías particulares de trabajadores así excluidos, y las razones de su exclusión. Describirá también todas las medidas tomadas con vistas a extender progresivamente las disposiciones del Convenio a los trabajadores afectados.

Artículo 3. 1. Las medidas específicas requeridas por la naturaleza del trabajo nocturno, que incluirán, como mínimo, las referidas en los Artículos 4 a 10, se tomarán para los trabajadores nocturnos con objeto de proteger su salud, ayudarles a

satisfacer sus responsabilidades sociales y familiares, proporcionarles oportunidades para promoción en el trabajo y compensarles adecuadamente. Se tendrán también en cuenta dichas medidas en los campos de la seguridad y protección de la maternidad para todos los trabajadores que hagan trabajos nocturnos.

2. Las medidas a las que se alude en el parágrafo 1 anterior, pueden aplicarse progresivamente.

Artículo 4. 1. A petición suya, los trabajadores tendrán derecho a someterse a un chequeo médico gratuito, y a obtener consejo sobre cómo reducir o evitar los problemas de salud relacionados con su trabajo:

- (a) antes de ocupar un puesto como trabajador nocturno;
- (b) a intervalos regulares durante dicha asignación al puesto;
- (c) si tienen problemas de salud durante dicha asignación al puesto, que no son originados por otros factores distintos de la realización del trabajo nocturno.

2. Con la excepción de un informe de incapacidad para el trabajo nocturno, los informes de dichas valoraciones no se transmitirán a otros sin el consentimiento de los trabajadores, y no se utilizarán en perjuicio de ellos.

Artículo 5. Se pondrán a disposición de los trabajadores que hacen trabajo nocturno instalaciones adecuadas de primeras ayudas, incluyendo las medidas mediante las que dichos trabajadores, donde fuera necesario, pueden ser llevados rápidamente a un lugar donde pueda proporcionarse un tratamiento adecuado.

Artículo 6. 1. Los trabajadores nocturnos declarados, por razones de salud, inadecuados para el trabajo nocturno, serán transferidos, donde se pueda hacer, a un trabajo semejante para el que sean adecuados.

2. Si no se puede hacer la transferencia a dicho trabajo, se concederá a estos trabajadores las mismas prestaciones que a otros que son incapaces de trabajar, o se les asegurará un empleo.

3. A un trabajador considerado como incapaz temporalmente para el trabajo nocturno se le dará la misma protección contra el despido, o el preaviso de despido, que a otros trabajadores que no puede trabajar por razones de salud.

Artículo 7. 1. Deben tomarse medidas para asegurar que se dispone de un trabajo nocturno alternativo para las mujeres trabajadoras que, de otra manera, tendrían la obligación de hacer dicho trabajo:

- (a) antes y después del parto, durante un período de 16 semanas como mínimo, de las que 8 semanas como mínimo serán antes de la fecha esperada del parto;
- (b) para períodos adicionales respecto de los que se emite un certificado médico señalando que es necesario para la salud de la mujer o del niño:

- (i) durante el embarazo;
- (ii) durante un tiempo específico más allá del período después del parto fijado de acuerdo al subpárrafo (a) anterior, cuya duración se determinará por la autoridad competente después de consultar a las organizaciones más representativas de empleadores y trabajadores.

2. Las medidas aludidas en el párrafo de este Artículo pueden incluir el cambio al trabajo de día donde es posible, la provisión de prestaciones de seguridad social o una ampliación del permiso de maternidad.

3. Durante los períodos aludidos en el párrafo 1 de este Artículo:

- (a) no se despedirá a una mujer trabajadora ni se le dará un preaviso de despido, excepto por razones justificadas no relacionadas con el embarazo o el parto;
- (b) se mantendrá el ingreso de una mujer trabajadora a un nivel suficiente para su mantenimiento y el de su hijo de acuerdo a un nivel adecuado de vida. Puede asegurarse este ingreso de mantenimiento mediante cualquiera de las medidas listadas en el párrafo 2 de este Artículo, mediante otras medidas adecuadas o mediante una combinación de estas medidas.
- (c) una mujer trabajadora no perderá las prestaciones relativas a la categoría, antigüedad y acceso a la promoción que puedan corresponder a su puesto de trabajo nocturno regular.

4. Las disposiciones de este Artículo no darán lugar a la reducción de la protección y las prestaciones unidas al permiso de maternidad.

Artículo 8. La compensación para los trabajadores nocturnos en forma de tiempo de trabajo, retribución o prestaciones similares, reconocerán la naturaleza de trabajo nocturno.

Artículo 9. Se estipularán servicios sociales adecuados para los trabajadores nocturnos, y donde fuera necesario, para los trabajadores que hacen trabajo nocturno.

Artículo 10. 1. Antes de introducir los horarios de trabajo que requieren los servicios de trabajadores nocturnos, el empleador consultará con los representantes de los trabajadores implicados sobre los detalles de dichos horarios y las formas de organización del trabajo nocturno, que mejor se adapten al centro de trabajo y a su personal, así como sobre las medidas de higiene en el trabajo y los servicios sociales que se necesiten. En los centros de trabajo que empleen trabajadores nocturnos, esta consulta tendrá lugar regularmente.

2. Para los fines de este Artículo, el término “representantes de los trabajadores”, significa las personas que son reconocidas como tales por la ley nacional o en la práctica, de acuerdo al Convenio de Representantes de los Trabajadores, 1971.

Artículo 11. 1. Las disposiciones de este Convenio pueden ser puestas en práctica por leyes o normas, convenios colectivos, laudos de arbitraje o fallos judiciales, por una combinación de estos medios o de cualquier otra manera adecuada a las condiciones nacionales y a la práctica. En tanto que no se hayan puesto en práctica por otros medios, puede hacerse mediante leyes o reglamentos.

2. Donde las disposiciones de este Convenio se pongan en práctica mediante leyes o reglamentos, habrá una consulta previa con las organizaciones más representativas de los empleadores y trabajadores.”

Recomendación No. 178

“4. (1) Las horas normales de trabajo para los trabajadores nocturnos no deben ser superiores a 8 en cualquier período de 24 horas en el que hacen trabajo nocturno, excepto en el caso de trabajo que incluya períodos sustanciales de mera asistencia o reserva, en los casos en los que los horarios de trabajo alternativos proporcionan a los trabajadores una protección equivalente como mínimo a lo largo de diferentes períodos, o en los casos de circunstancias excepcionales reconocidas por los convenios colectivos, o a falta de esto, por la autoridad competente.

(2) Las horas normales de trabajo de los trabajadores nocturnos deben ser generalmente inferiores de promedio, y no exceder, en ningún caso, la media de las horas de los trabajadores que hacen al día el mismo trabajo para las mismas necesidades en la rama de actividad o en la empresa de que se trate.

(3) Los trabajadores nocturnos deben disfrutar en la misma amplitud, como mínimo, que otros trabajadores, de las medidas generales de reducción de las horas semanales normales de trabajo y del aumento de los días de permiso retribuido.

5. (1) Debe organizarse el trabajo de forma que se eviten, en la medida de lo posible, las horas extraordinarias para los trabajadores nocturnos antes del período de trabajo diario que incluye el trabajo nocturno, o después del mismo.

(2) En trabajos que impliquen riesgos especiales o considerable esfuerzo mental o físico, no deben hacerse horas extraordinarias por trabajadores nocturnos antes o después de un período diario de trabajo que incluye el trabajo nocturno, excepto en casos de fuerza mayor o de un accidente inminente o real.

6. Donde el trabajo por turno implique trabajo nocturno:

- (a) en ningún caso deben hacerse dos turnos consecutivos a jornada completa, excepto en los casos de fuerza mayor o de un accidente inminente o real;
- (b) debe garantizarse, hasta donde sea posible, un período de descanso de 11 horas, como mínimo, entre dos turnos.

7. Los períodos diarios de trabajo que incluyan trabajo nocturno deben incluir un descanso, o descansos, para permitir a los trabajadores descansar y comer. La

programación y duración total de estos descansos debe tener en cuenta las exigencias fijadas para los trabajadores por la naturaleza del trabajo nocturno.

...

19. Durante el embarazo, una vez que se conozca, debe asignarse a las mujeres que trabajen por la noche, y que así lo soliciten, al trabajo de día en cualquier lugar, hasta donde sea practicable.

20. En los casos de trabajo por turno de trabajadores que reciben formación y de trabajadores mayores, debe tenerse en consideración la situación especial de trabajadores con responsabilidades familiares, cuando se tomen decisiones sobre la composición de nuevos equipos.

21. Excepto en los casos de fuerza mayor, o de un accidente inminente o real, se debe avisar a los trabajadores de la necesidad de hacer trabajo de noche.

22. Deben tomarse medidas, donde sea adecuado, para permitir a los trabajadores nocturnos, como a otros trabajadores, disfrutar de las oportunidades de formación incluyendo el permiso por estudios retribuido.

23. (1) A los trabajadores nocturnos que hayan completado un número dado de años en trabajo nocturno, debe concedérsele una consideración especial en relación con las vacantes para el trabajo de día para las que tienen los requisitos necesarios.

(2) Deben hacerse preparativos para dichos traslados, facilitando la formación de los trabajadores nocturnos, donde fuera necesaria para las tareas normalmente realizadas durante el día.

24. Los trabajadores que han pasado un considerable número de años como trabajadores nocturnos deben ser tratados con especial consideración en relación con las oportunidades para jubilación voluntaria parcial o anticipada, donde existan dichas oportunidades.”

Protocolo de 1990 del Convenio (Revisado) de Trabajo Nocturno (Mujeres), 1948

“Artículo 1. 1(1) Las leyes o reglamentos nacionales aprobados después de consultar a las organizaciones más representativas de empleadores y trabajadores, pueden estipular que las variaciones en la duración del período nocturno definido en el Artículo 2 del convenio y las exenciones de la prohibición del trabajo nocturno contenidas en el Artículo 3 del Convenio, pueden introducirse por resolución de la autoridad competente:

- (a) en una rama específica de actividad o trabajo, con tal que las organizaciones representativas de los empleadores y trabajadores afectados hayan firmado un convenio, o hayan prestado su acuerdo;
- (b) en uno o más establecimientos específicos no incluidos en una resolución tomada conforme a la cláusula (a) anterior con tal que:

- i) se haya firmado un convenio en el establecimiento o empresa afectada entre el empleador y los representantes de los trabajadores afectados; y
 - ii) las organizaciones representativas de los empleadores y trabajadores de la rama de actividad o trabajo afectados, o las organizaciones más representativas de los empleadores y trabajadores, hayan sido consultadas;
- (c) en un establecimiento específico no incluido en una resolución tomada conforme a la cláusula (a) anterior, y donde no se haya llegado a un acuerdo de conformidad a la cláusula (b)(i) anterior, con tal que:
- i) los representantes de los trabajadores en el establecimiento o empresa, así como las organizaciones representativas de los empleadores y trabajadores de la rama de actividad o trabajo afectados, o las organizaciones más representativas de los empleadores y trabajadores hayan sido consultadas;
 - ii) la autoridad competente se haya convencido de que existen salvaguardias adecuadas en el establecimiento respecto a la higiene y seguridad en el trabajo, servicios sociales e igualdad de oportunidades y trato para las mujeres trabajadoras;
 - iii) la resolución de la autoridad competente se aplicará durante un período específico de tiempo, que puede renovarse mediante el procedimiento de acuerdo a las subclases (i) y (ii) anteriores.

(2) Para los propósitos de este párrafo, el término “representantes de los trabajadores” significa personas que son reconocidas como tales por la legislación nacional o la práctica, de acuerdo al Convenio de Representantes de los Trabajadores, 1971.

2. Las leyes o reglamentos aludidas en el párrafo 1 determinarán las circunstancias en las que pueden permitirse dichas variaciones y exenciones, y las condiciones a las que se someterán.

Artículo 2. 1. Se prohibirá aplicar las variaciones y exenciones permitidas conforme al Artículo 1 anterior a trabajadoras durante un período anterior y posterior al nacimiento del niño de 16 semanas como mínimo, de las que 8 semanas como mínimo serán antes de la fecha esperada del nacimiento. Las leyes o reglamentos nacionales pueden permitir levantar esta prohibición con solicitud expresa de la trabajadora implicada, a condición de que ni su salud ni la de su hijo estén en peligro.

2. La prohibición estipulada en el párrafo 1 de este Artículo se aplicará también a períodos adicionales respecto de los que se emite un certificado médico estableciendo que es necesario para la salud de la mujer o del niño:

- (a) durante el embarazo; o

- (b) durante un tiempo especificado que prolongue el período después del nacimiento fijado de acuerdo al párrafo 1 anterior.

3. Durante los períodos mencionados en los párrafos 1 y 2 de este Artículo:

- (a) no se despedirá a una trabajadora ni se le dará un preaviso de despido, excepto por razones justificables no relacionadas con el embarazo o el parto;
- (b) los ingresos de la trabajadora implicada se mantendrán a un nivel suficiente para el mantenimiento de sí misma y de su hijo de acuerdo a un nivel adecuado de vida. Puede asegurarse el mantenimiento de este ingreso mediante una asignación al trabajo de día, permiso de maternidad ampliado, prestaciones de seguridad social o cualquier otra medida adecuada, o mediante una combinación de estas medidas.

4. Las disposiciones de los párrafos 1, 2 y 3 de este Artículo no darán lugar a la reducción de la protección y prestaciones relacionadas con el permiso de maternidad.”

Convenio (Revisado) sobre Trabajo Nocturno (Mujeres)

Los artículos esenciales del convenio revisados por el Protocolo son como siguen:

“*Artículo 2.* Para los fines de este Convenio el término “noche” significa un período de 11 horas consecutivas, como mínimo, incluyendo un intervalo estipulado por la autoridad competente de 7 horas consecutivas como mínimo que estén entre las 10 de la noche y las 7 de la mañana; la autoridad competente puede estipular diferentes intervalos para diferentes áreas, industrias, empresas o ramas de industrias o empresas, pero consultará a las organizaciones de trabajadores y empleadores afectados antes de estipular un intervalo que comience después de las 11 de la noche.

Artículo 3. No se empleará a mujeres, sin distinción de edad, durante la noche, en cualquier empresa industrial privada o pública, o en cualquier sucursal, a no ser que sean empresas en las que están solamente empleados miembros de la misma familia”.

Fuentes: OIT: “Convenio relativo al trabajo nocturno, 1990 (No.171); Recomendación relativa al trabajo nocturno, 1990 (No.178); Protocolo de 1990 para el Convenio (revisado) sobre Trabajo Nocturno (mujeres) 1948 (No.89)”, en *Labour Law Documents* (Ginebra), No.3, 1990, páginas 10-17; y OIT: “Convenio relativo al Trabajo Nocturno de las Mujeres Empleadas en la Industria (Revisado 1948)”, en *International Labour Conventions and Recommendations 1919-1981* (Ginebra, 1985), páginas 706-707.

AUSTRALIA

El Gobierno australiano solamente legisla las condiciones de empleo de sus propios empleados y las de los Territorios Federales. Para otros trabajadores, la Ley de Relaciones Industriales¹ estipula que los términos y condiciones de empleo, tales como horas de trabajo, tienen que determinarse mediante laudos de Tribunales Industriales Estatales o Federales. Esta Ley, que sustituyó en 1989 a la Ley de Conciliación y Arbitraje de 1904, dio al Comité Australiano de Relaciones Industriales amplios poderes para impedir y arreglar los conflictos industriales. Estipula también que los salarios y condiciones de empleo pueden negociarse según los convenios, denominados “convenios certificados” para acomodarse a las necesidades de empresas individuales. Estos convenios estipulan una esfera de acción de mayor flexibilidad con respecto a los ordenamientos del tiempo de trabajo y a la remuneración. Se pueden exigir legalmente las condiciones que se establezcan en los laudos.

Programas de promedio de horas

El laudo aplicable a la industria metalúrgica² establece las condiciones bajo las que pueden acordarse ciertos ordenamientos que excedan de las horas de trabajo ordinario. Por ejemplo, los convenios para horas diarias normales de trabajo que sean más de 8 en cualquier día, pero que no superen las 10 horas, pueden firmarse entre un empleador y la mayoría de los empleados afectados. Sin embargo, para horas normales superiores a 10 y hasta 12 (el máximo permitido) se debe alcanzar un acuerdo entre el sindicato o sindicatos implicados, así como entre el empleador y la mayoría de los empleados en la fábrica o sección, o secciones, afectadas. Este convenio debe también cumplir algunas condiciones: debe ser compatible con el Código de Conducta del Consejo Australiano de Sindicatos (ACTU)³ sobre los turnos de 12 horas; debe estipular la introducción de un chequeo médico adecuado; deben hacerse ordenamientos de las listas de turno adecuados; y debe mantenerse una supervisión adecuada. Puede llegarse también a acuerdos entre el empleador y los empleados individuales. La posibilidad se deja abierta para los ordenamientos que pueden permitir cambios en los modelos de trabajo y otras condiciones más allá del campo de acción aumentado estipulado en el laudo, incluyendo cambios en las condiciones diseñadas para aumentar la flexibilidad en la planta o empresa. Estos cambios, sin embargo, están sujetos a la aprobación de la Comisión Australiana de Relaciones Industriales para su incorporación como un programa para el laudo, y deben satisfacer ciertas condiciones, tales como ser acordados por el sindicato y que no den lugar a pérdidas de ingresos para ningún empleado.

Trabajo por turno

Se ha firmado un ordenamiento para introducir un sistema de turno de 12 horas durante un período de prueba de 12 meses en dos fábricas de Esso Australia Ltd. El convenio también incluye una cláusula que permite que el ordenamiento del turno

“... se cambie mediante un convenio entre el empleador y el representante acreditado del sindicato, para acomodarse a las circunstancias del centro de trabajo”⁴. Se ha firmado también un convenio experimental similar por Telecom Australia⁵ y la industria química⁶. En el último caso, las horas de trabajo se determinan mutuamente entre las partes, teniendo adecuadamente en cuenta las necesidades del negocio, con tal que la lista de turno se base en una semana de 38 horas. Este convenio incluye turnos de 12 horas y un sistema de rotación de 6 equipos, según el cual 6 equipos de turno trabajan en rotación con un equipo de día.

El Laudo de la Industria de la Madera⁷ fomenta los convenios colectivos entre las organizaciones de empleadores y trabajadores. Las disposiciones de los laudos relativas a la concertación en el centro de trabajo, establecen ahora específicamente un mecanismo para cambiar las horas de trabajo sin ninguna modificación formal del laudo. Donde tales mecanismos consultivos implican al sindicato, no hay exigencia para las empresas de enviar los cambios propuestos en las horas de trabajo, bien para el trabajo de día o bien para el trabajo por turno, a la Comisión Australiana de Relaciones Industriales para su ratificación.

Los cambios en el Laudo de la Industria Textil⁸, que entraron en vigor el 1 de mayo de 1990, estipulan, inter alia, un ordenamiento de turno continuo de 7 días basado en turnos de 12 horas con 4 equipos. La remuneración se calcula de lunes a viernes para las primeras 10 horas al precio ordinario más una remuneración adicional de turno, donde sea adecuado, que es igual al doble durante las restantes dos horas. Todas las horas trabajadas en sábado se pagan al 150%, y al 200% todas las trabajadas en domingo.

Además, el laudo de la industria textil también estipula el tiempo libre sustitutivo en vez de las horas extraordinarias. Esto tiene que convenirse de forma individual, esto es, entre los empleados individuales y su empleador. El tiempo libre acumulado se paga al precio normal del salario. La cantidad de tiempo libre se basa en el principio de “banco de tiempo”, y no en el “banco de valor”, p.ej. cuatro horas de tiempo extra trabajadas equivalen a cuatro horas libres, y esto solamente se aplica de lunes a viernes. Hay un máximo de 50 horas acumuladas en cualquier momento. Tiene que acordarse mutuamente la cantidad de tiempo libre acumulado que puede tomarse y saldarse como permiso anual. Cualquier tiempo libre remanente acumulado debe pagarse a la finalización de la relación de empleo.

Trabajo a tiempo parcial

El trabajo a tiempo parcial se introdujo en el sector público en 1984⁹, y se ha introducido también en Nueva Gales del Sur¹⁰ (ver *Conditions of Work Digest* en *Part-time work*, Volumen 8, 1/1989).

Horas de apertura de tiendas

El comercio de las tardes del sábado se introdujo en Victoria en 1987¹¹, y en el Territorio de la Capital Australiana en 1989¹².

AUSTRIA

Horas de apertura de tiendas

La ley de 1958 sobre horas de apertura de tiendas (Ladenschlussgesetz) estipulaba que las tiendas podían abrirse entre 7:30 h y 18:00 h de lunes a sábado, o entre 6:30 h y 18:30 h las tiendas de alimentación al por menor de pequeñas proporciones. Además, los estados federales podían ordenar a las tiendas cerrar algún medio día a la semana, con el resultado de que casi todas las tiendas cierran a las 12:00 h ó 13:00 h los sábados.

Como en muchos otros países industrializados, el tema de las normativas de horas de apertura de tiendas y la propuesta de su mitigación ha sido altamente polémico en Austria. Condujo a negociaciones entre los representantes de las organizaciones de trabajadores y empleadores en el comercio al por menor, y a un convenio a finales de noviembre de 1989. Basándose en esto, la Asamblea Nacional (Nationalrat) aprobó una nueva ley de horas de apertura de tiendas el 12 de diciembre que entró en vigor el 23 de diciembre de 1989¹³.

El sistema de horas de tienda establecido por la nueva ley permite una apertura entre las 7:30 h y las 18:30 h en los días de semana -con una ampliación de 30 minutos- y entre las 6:30 h y las 18:30 h para las tiendas de alimentación al por menor. Los Estados Federales pueden, si creen que las necesidades de apertura de la población trabajadora lo requiere, ampliar las horas de apertura en una hora por la mañana y por la tarde como máximo. La apertura es hasta las 13:00 h en sábados. Además, las tiendas pueden abrir, o bien hasta las 20:00 h en un día de la semana, o bien hasta las 17:00 h un sábado al mes.

Los valores de la retribución para el trabajo durante las horas ampliadas (de 6:30 h a 20:00 h en los fines de semana y de 13:00 h a 17:00 h en sábados) son como sigue. Si el trabajo en estos períodos cae dentro de las horas normales de trabajo semanal del empleado (40 a la semana), en tal caso se le remunera en la proporción de vez y media, o se autorizará al empleado a tomar una hora y media libre por cada hora trabajada. Si el trabajo incluye horas por encima de las horas normales semanales, se retribuirá, o se concederá tiempo libre, en la proporción de una vez y tres cuartos. La forma de la compensación (retribución o tiempo libre) se debe acordar localmente. Estas disposiciones no se aplican a ninguno de los empleados a tiempo parcial contratados solamente para trabajar durante las horas ampliadas.

BÉLGICA

En 1982 se aprobó una ley que permitía las pruebas en la introducción de ordenamientos especiales del tiempo de trabajo en empresas como medida de promo-

ción de empleo. Denominada “experimentos de Hansenne” recordando al Ministro de Trabajo, Michel Hansenne (ahora Director General de la OIT), estos experimentos permitían las derogaciones de ciertas leyes laborales y de los convenios colectivos relacionados con ellas. Estas derogaciones tenían que establecerse en un convenio firmado por el Ministro, los representantes del empleador o empleadores, y los representantes de los trabajadores de la empresa afectados¹⁴.

Se hizo una distinción según la dimensión de las empresas que querían servirse de los nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo. En empresas con más de 50 empleados, solamente podían introducirse de acuerdo a las condiciones siguientes: una reducción del 5% como mínimo en el tiempo de trabajo, y la contratación de un trabajo equivalente a un aumento del 3% como mínimo en la mano de obra; o la firma de un convenio colectivo sectorial que produjera un aumento similar de la mano de obra; o, finalmente, la firma de un convenio a nivel de fábrica que estipulara una reducción en el tiempo de trabajo junto con una contratación compensatoria de trabajo. Las empresas con menos de 50 empleados podían llegar a acuerdos respecto a los ordenamientos del tiempo de trabajo sin tener que cumplir estas condiciones. Sin embargo, toda empresa que quisiera llegar a un acuerdo de este tipo, tenía que acatar las obligaciones contenidas en la legislación respecto a la formación y a la integración en el trabajo de jóvenes¹⁵. Además, el período de tiempo para los experimentos era de dos años, con la posibilidad de ampliarlo a un máximo de cuatro años¹⁶. Estos ordenamientos fueron por último ampliados en 1986¹⁷.

En 1987 se hizo posible introducir nuevos ordenamientos de tiempo de trabajo en empresas, de forma permanente¹⁸. Las empresas que ya habían introducido ordenamientos del tiempo de trabajo basándose en los experimentos de Hansenne, podían seguir con ellos, o podían introducir ordenamientos de tiempo de trabajo de acuerdo a la nueva ley. Las empresas que nunca habían introducido experimentos basados en la primera ley, ya no podían hacerlo. Por otro lado, podían introducir ordenamientos del tiempo de trabajo basados en la nueva legislación. Por ejemplo, el convenio colectivo de la industria del trabajo de la madera y del mueble, estipula que aquellas empresas que habían introducido ordenamientos del tiempo de trabajo de acuerdo a los experimentos de Hansenne podían seguir con ellos hasta que se alcanzara el tiempo estipulado para su terminación. En ese momento, podría continuarse con el ordenamiento del tiempo de trabajo de acuerdo a las disposiciones del nuevo convenio colectivo¹⁹.

De acuerdo con la legislación y con los convenios colectivos, pueden introducirse los siguientes ordenamientos del tiempo de trabajo²⁰.

Trabajo nocturno

Según la legislación laboral, el trabajo nocturno se define como un trabajo realizado o bien entre las 22:00 h y las 05:00 h, o bien entre las 23:00 h y las 06:00 h. El trabajo nocturno está generalmente prohibido, pero la legislación indica ciertas

excepciones permitidas, tales como el trabajo por turno continuo, etc.²¹. Además, se firmó un convenio colectivo nacional en 1990, (y se hizo obligatorio por Real Orden) que permitía las derogaciones de esta prohibición general para horarios de trabajo que incluyeran turnos continuos o semicontinuos, y para el trabajo realizado sobre una base de 24 horas. El trabajo nocturno solamente puede introducirse de *forma voluntaria*, a no ser que las cualificaciones profesionales o educativas contemplen la realización de trabajo durante la noche²².

Además, los empleados mayores de 50 años que han estado trabajando por la noche durante 20 años como mínimo, pueden pedir *ser transferidos al trabajo de día* por razones médicas. Un empleado de más de 55 años que ha trabajado por la noche durante 20 años como mínimo, tiene derecho a ser trasladado al trabajo de día. Esta solicitud tiene que hacerse por escrito, y el empleador tiene 6 meses para contestar. Si el trabajador no puede ser trasladado al trabajo de día, el empleado puede elegir continuar con el trabajo de noche (no, sin embargo, si hay razones médicas para no hacerlo así), o terminar la relación de empleo. Si se finaliza la relación de empleo, el empleado disfruta de la compensación del empleador más de los subsidios normales de desempleo durante un período de 5 años, con la posibilidad de que se reduzca la compensación si el empleado encuentra otro trabajo. Las mujeres embarazadas tienen también derecho a pedir un traslado al trabajo de día desde 3 meses antes del parto hasta tres meses después. Puede solicitarse un mayor período por razones médicas.

Si un trabajador está fuera de casa más de 12 horas como consecuencia de hacer trabajo nocturno, o si el transporte al centro de trabajo le lleva más de 4 horas al día, el empleador debe organizar el *transporte*. Si esto no se puede arreglar, el empleador debe compensar a los empleados pagándoles el 100% de sus costes de transporte.

Los trabajadores nocturnos reciben una *compensación* por el trabajo que hacen durante la noche, y tienen los *mismos derechos que los trabajadores de día* respecto a la participación y representación en el sindicato, formación profesional, seguridad e higiene, y con respecto a los servicios sociales para los trabajadores.

Trabajo de fin de semana

El convenio colectivo nacional (No. 46), el convenio colectivo para la industria de la alimentación²³, y el de los trabajadores de oficina²⁴ contemplan la introducción del trabajo de fin de semana. Cuando el trabajo de fin de semana se hace formando parte de un horario de trabajo regular, pueden hacerse 12 horas al día como máximo, y puede darse el descanso compensatorio otro día. Cuando se hace de una forma ad hoc, un empleado puede trabajar durante 3 domingos cada año como máximo, y pueden introducirse un máximo de 6 domingos, como días de trabajo, en una empresa, por año natural.

Además, pueden introducirse turnos de fin de semana²⁵. El tiempo de trabajo semanal se reduce a 28 horas, y no obstante da origen a un salario a jornada completa. El horario de trabajo puede incluir un período de dos semanas durante el que se trabajan 12 horas en la primera semana en sábado y domingo; y en la segunda semana, se trabajan 12 horas en sábado y domingo y se trabajan 12 horas el lunes siguiente. El programa puede incluir, alternativamente, tres semanas. El programa de trabajo en este caso es como sigue: durante las dos primeras semanas se trabajan solamente 12 horas en cada uno de los sábados y domingos, mientras que durante la tercera semana se trabajan 12 horas en sábado, domingo y lunes. No obstante, los sábados y lunes pueden sustituirse por cualquier otro día de la semana²⁶.

Programas de promedio de horas

Los programas de promedio de horas pueden introducirse a nivel de empresa en la industria de la alimentación durante un período mínimo de 6 meses y máximo de dos años (que puede ampliarse mediante acuerdo tácito)²⁷. Solamente pueden introducirse de forma voluntaria. El promedio del tiempo de trabajo es de 40 horas a la semana. El número máximo de horas diarias de trabajo es de 10, y el máximo de horas semanales es de 50. Las horas extras se compensan dando medios días o días completos libres.

A lo largo de un período de 3 meses, el promedio del tiempo de trabajo debe corresponderse con las horas establecidas en el convenio colectivo. Las horas trabajadas por encima de estas horas se considera que son horas extraordinarias, y dan derecho a la indemnización reglamentaria y a tiempo libre. Los costes adicionales de transporte en que incurran los empleados que trabajan de acuerdo a este programa, deben ser compensados por el empleador²⁸.

En el convenio para la industria de trabajo de la madera y del mueble, el tiempo medio de trabajo semanal es de 37,5 horas. El número máximo de horas de trabajo permitido en una semana es de 47. Generalmente, el número de horas máximas extraordinarias que pueden hacerse en un año es de 60, o de 30 en medio año. No obstante, en el caso de fluctuaciones estacionales, el máximo puede ser de 60 horas durante medio año. Debe concederse tiempo libre compensatorio junto con la retribución ordinaria en el período siguiente de tres meses, y en cualquier caso antes de que el empleado trabaje a tiempo reducido²⁹.

Semanas de trabajo reducidas

Pueden introducirse semanas de trabajo reducidas para los oficinistas bajo la fórmula de un día de diez horas durante 4 días a la semana, o de un día de 12 horas durante 3 días de trabajo a la semana³⁰.

De acuerdo al programa de 10 horas al día durante 4 días a la semana, puede trabajarse durante un quinto día a la semana con la condición de que el tiempo de trabajo semanal no supere las 50 horas, y de que los empleados a los que se pide

trabajar hagan como mínimo 5 horas de trabajo. Debe darse la siguiente compensación: una hora extra de compensación por cada hora trabajada desde las 40 a las 44 horas; dos horas de compensación por cada hora trabajada desde las 44 a 48 horas; y por último tres horas de compensación por todas las horas trabajadas desde las 48 a las 50 horas.

Puede también introducirse una semana de trabajo de tres días de 12 horas de trabajo. Este ordenamiento da derecho al empleado a un salario a jornada completa.

Trabajo a tiempo parcial

Las normas sobre trabajo a tiempo parcial se reformaron en 1989³¹. Los trabajadores a tiempo parcial tienen *derecho prioritario para obtener un empleo a jornada completa* de su empleador. Para disfrutar de éste, los empleados deben enviar una solicitud por escrito al empleador, solicitando o bien un puesto a jornada completa, o bien un nuevo puesto a tiempo parcial que les proporcione más horas de trabajo de las que tenían antes. Una vez que se haya hecho esto, el empleador está obligado a informar a los trabajadores a tiempo parcial de las vacantes.

El *horario de trabajo* de los trabajadores a tiempo parcial debe estar expuesto en el centro de trabajo, incluyendo los horarios que sean cíclicos o variables. Deben registrarse por el empleador todas las excepciones a los horarios de trabajo normales de los trabajadores a tiempo parcial. Cada vez que se introduzcan diferentes horarios de trabajo (cíclico o variable), el empleador debe mantener un registro de esto, incluyendo la fecha de comienzo del nuevo horario de trabajo. Si el trabajo se realiza más allá del horario ordinario de trabajo, el tiempo de comienzo, los descansos y el tiempo de finalización deben ser anotados en el registro³².

Generalmente, *las horas mínimas de trabajo semanal* para los trabajadores a tiempo parcial son un tercio de las horas de trabajo semanal de los trabajadores a jornada completa. Sin embargo, esto no se aplica en los casos siguientes: cuando el tiempo parcial está explícitamente excluido por un convenio colectivo; cuando los trabajadores a tiempo parcial están incluidos en la Ley de Seguridad Social en lo relativo a las aportaciones a la seguridad social³³; cuando están empleados según un contrato de empleo firmado antes del 9 de enero de 1990; cuando los trabajadores a tiempo parcial están empleados según un contrato de empleo que estipula un día de 4 horas, estando las horas de cada día fijadas en el contrato y las normas de empleo, y estando excluido el trabajo en horas extraordinarias a no ser que se realice exactamente antes o después de las horas programadas, en cuyo caso las horas extraordinarias se remuneran, como mínimo, con un 50% más que aquellas horas (este contrato de empleo debe remitirse a la seguridad social para su inspección); y cuando los trabajadores a tiempo parcial están empleados, o bien según un horario fijo de trabajo para, exclusivamente, limpiar las instalaciones que el empleador ocupa profesionalmente³⁴, o bien, sin un horario fijado, cuando son empleados directamente por el empleador para limpiar las instalaciones que el empleador utiliza por razones profesionales³⁵.

Desde 1990 las horas *extraordinarias* son todas aquéllas realizadas por el trabajador a tiempo parcial por encima de las horas establecidas en el horario de trabajo fijado (que puede ser, o bien un horario semanal, o bien un ciclo más largo), o por encima de las horas establecidas en un horario de trabajo variable. La compensación reglamentaria por horas extraordinarias se paga para todas las horas extraordinarias trabajadas sobre una base mensual, excluyendo las primeras 12 horas extraordinarias. Sin embargo, un trabajador a tiempo parcial que trabaja conforme a un horario de trabajo variable, con un tiempo medio de trabajo semanal que se calcula a lo largo de un período de 3 meses, o durante un período más largo fijado de acuerdo con un convenio colectivo, solamente recibirá compensación por horas extras por las horas trabajadas que superen las tres horas a la semana multiplicadas por el número de semanas, hasta un máximo de 39 horas. Además, no se da compensación de horas extras por las horas que son trabajadas por encima del horario establecido en el contrato de empleo cuando el trabajador a tiempo parcial ha convenido por escrito un ordenamiento del tiempo de trabajo con un nuevo horario, o cuando son consecuencia de un cambio en el horario de trabajo solicitado por escrito por el trabajador a tiempo parcial. Estas derogaciones se controlan conservando un "libro", que, *inter alia*, debe ser firmado por el empleador una vez a la semana³⁶.

CHECOSLOVAQUIA

Tiempo flexible

Desde el 1 de enero de 1990 pueden introducirse los horarios de tiempo flexible en la República Federal de Checoslovaquia de acuerdo con las condiciones de una Notificación³⁷ del Ministro de Trabajo. Los horarios de tiempo flexible están sujetos a las normas del Código de Trabajo, y a otra legislación laboral, a no ser que se establezca de otra forma en la Notificación.

Puede introducirse el tiempo flexible dentro de una empresa, después de que se haya alcanzado un acuerdo entre los directores y los respectivos gerentes de departamento de la empresa. El empleador está obligado a explicar el funcionamiento del sistema de tiempo flexible a los empleados, y a notificarles de antemano cuándo se va a introducir, interrumpiendo temporalmente o suspendiendo el sistema de tiempo flexible. Además, un sistema de tiempo flexible solamente puede introducirse si hay condiciones seguras para su realización, en particular un sistema de registro de tiempo. Los sistemas de tiempo flexible no se aplican en ciertas condiciones, tales como viajes de negocios o trabajo de emergencia.

Los horarios de tiempo flexible pueden establecer distribuciones uniformes o no uniformes de horas a lo largo de los días de la semana.

En el sistema de tiempo flexible, los empleados eligen el comienzo y, en algu-

nos casos su tiempo de terminación sobre una base diaria, dentro de los *períodos flexibles*, y deben estar presentes durante el *período central*. Estos períodos se fijan por el empleador. El periodo central junto con el flexible componen el período de trabajo diario. Los empleados no pueden trabajar fuera de este periodo excepto en calidad de horas extraordinarias.

Dentro de las 42,5 horas semanales exigidas, el período central debe tener como mínimo 5 horas al día, y el período flexible ser como mínimo de una hora al comienzo del turno de trabajo. En el caso de que los empleados trabajen según diferentes horarios de trabajo, tales como trabajo a tiempo parcial o trabajo de menos de 42,5 horas a la semana, los períodos mínimos centrales y flexibles son proporcionales a las horas de trabajo semanal.

El trabajo a tiempo flexible puede organizarse de las tres formas siguientes:

1. *Día de trabajo flexible*. Es un sistema diario donde los empleados deciden el tiempo para empezar a trabajar. Están obligados a trabajar cada día durante las horas especificadas en un programa semanal determinado por la empresa;
2. *Semana de trabajo flexible*, con una distribución regular de las horas a lo largo de los días de la semana. Es un sistema semanal donde los empleados eligen los tiempos de comienzo y finalización cada día. Están obligados a trabajar en cada semana las horas prescritas para esa semana, que deben corresponderse con las horas contractuales. Sin embargo, el turno de trabajo no se limita a nueve horas, y de esta forma, no se aplica la Sección 12 de la Notificación No.63/1968 del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; o,
3. *Periodo flexible de cuatro semanas*, con una distribución irregular de las horas a lo largo de los días de la semana. En este caso, los empleados eligen los tiempos diarios de comienzo y finalización. Están obligados, a lo largo de 4 semanas consecutivas establecidas por el empleador, a trabajar durante las horas totales de 4 semanas normales.

Si los empleados tienen que tomar *permiso personal* y, por eso, no pueden hacer su trabajo, el permiso se considera como formando parte de sus horas normales de trabajo solamente durante los períodos centrales. Durante los períodos flexibles, el permiso personal no se considera como parte de sus horas de trabajo, y no se les paga por estas horas. Los empleados ausentes por razones personales deben hacer estas horas de débito el mes siguiente, a no ser que se hayan adoptado otras medidas.

Para los *períodos de permiso regulado* (tales como permiso por enfermedad, por maternidad, etc.), tanto el tiempo flexible como el período central se consideran horas normales de trabajo.

Las horas de trabajo en las que los empleados no *pueden trabajar por culpa del empleador* se incluyen en el cálculo de su tiempo de trabajo, siempre que el problema haya sucedido durante su turno de trabajo. Esto se aplica a los sistemas de tiempo flexible diario, semanal y de 4 semanas.

Las horas de trabajo perdidas a causa de *desfavorables condiciones atmosféricas* no se consideran como horas trabajadas.

Las horas trabajadas por encima de las horas contractuales se consideran o bien horas extraordinarias, o bien horas de crédito. *Las horas extraordinarias* solamente pueden hacerse con el consentimiento del empleador, o a petición directa del mismo. Sin embargo, si un contrato de empleo prevé el trabajo en horas extras (y ya está incluido en el cálculo del salario), no se dará permiso de crédito ni remuneraciones adicionales aun en el caso de trabajo por la noche, en fin de semana, etc.

En el caso de los sistemas de 1 y 4 semanas, las horas trabajadas por encima de las horas normales de trabajo sin el consentimiento, o sin la solicitud directa del empleador, para hacer horas de *débito* del periodo, no se considerarán trabajo en horas extras. La empresa debe pagar los salarios normales por estas horas, y deben incluirse en el cálculo de las horas contractuales.

Las horas extraordinarias se compensan o bien mediante un permiso de crédito, o bien mediante una remuneración adicional a un porcentaje del 133% por hora.

Además, el plus salarial por los turnos de noche y de tarde se pagará por las horas trabajadas solamente si los períodos centrales completos se establecen dentro del período de tiempo comprendido entre las 14:00 h y las 22:00 h, o entre las 22:00 h y las 06:00 h. Los empleados que trabajan durante los fines de semana reciben una compensación extra por hora al porcentaje del 33% del salario horario ordinario.

Los empleados tienen derecho a hacer *pausas* (para comidas y descanso) de acuerdo con su contrato de empleo durante el periodo central y después de tres horas de trabajo. Sin embargo, si el contrato de empleo no incluye el tiempo de las pausas, el tiempo tomado debe compensarse con tiempo de trabajo.

DINAMARCA

En Dinamarca no hay legislación sobre horas de trabajo (con la excepción del descanso mínimo diario de 11 horas) ya que se considera que es mejor negociar esto entre las partes sociales. El tiempo de trabajo, en general, se redujo a 37 horas a la semana en la mayoría de las industrias en septiembre de 1990. Se encuentra más abajo una descripción de algunos ordenamientos del tiempo de trabajo en los convenios colectivos.

Trabajo por turno

Las horas normales de trabajo para los trabajadores a turno son 37 a la semana para el turno de día, y 35 a la semana para el segundo y tercer turno³⁸. El trabajo en horas extras para cada turno puede ser de tres horas a la semana si se ha llegado a

un acuerdo localmente. Normalmente un trabajador a turno rotativo trabaja una semana en el mismo turno, y los cambios tienen lugar los sábados. El día de trabajo se calcula desde las 06:00 h a las 06:00 h de la mañana siguiente, a no ser que se haya llegado a un convenio localmente. Si se pide a un empleado estar en el trabajo antes de las 06:00 h, se pagará compensación por horas extras hasta las 06:00 h, en vez de compensación de trabajo de turno. Normalmente, un turno termina cuando empieza el otro, pero puede haber solapes o huecos entre los turnos. El tiempo de funcionamiento de la empresa no está relacionado con el tiempo de trabajo real de los empleados.

Pueden hacerse ajustes en el tiempo de trabajo cuando el trabajo por turno rotativo se hace durante un período de 6 semanas, de la forma siguiente: 107 horas de tiempo medio de trabajo durante un período de 3 semanas para 3 turnos; 72 horas de tiempo medio de trabajo durante un período de 2 semanas para dos turnos. Así, el tiempo real de trabajo puede ser mayor o menor que las horas mencionadas anteriormente. Las “horas extras” trabajadas se deducen luego con días libres, que deben incluirse en la lista rotativa de turno. Para ser considerado un trabajador a turno rotativo, la persona debe tomar parte en la rotación como mínimo 6 veces durante un período de 6 semanas.

A no ser que un empleado esté ya comprometido a hacer trabajo por turno, debe dársele un preaviso de 72 horas antes del comienzo, o de lo contrario debe pagársele una compensación extra. Un empleado que trabaja regularmente en trabajo por turno, y que es retirado del mismo por el empleador, recibirá una compensación después de 3 días.

Los sistemas de turno rotativo pueden suspenderse por fuerza mayor, o mediante acuerdos locales. Además, el trabajo por turno rotativo puede suspenderse con tres semanas de aviso sin compensación especial.

Un trabajador a turno que trabaja en un sistema a turno rotativo y que trabaja en domingo, recibe otro día libre, lo que también sucede cada vez que el día libre programado cae en domingo. Además, al decidir el horario de trabajo se debe hacer lo posible para intentar que el domingo sea un día libre.

Se paga compensación extra por el trabajo realizado en los fines de semana desde las 17:00 h a las 06:00 h, y por el trabajo realizado desde las 14:00 h del sábado a las 06:00 h del lunes.

Los cambios no programados en el turno de un empleado dan lugar al pago de una cantidad fija como compensación.

Pueden alcanzarse convenios locales respecto a las horas de turno, tiempos de rotación y períodos de descanso.

Programas de promedio de horas

En la mayoría de las industrias, pueden introducirse los programas de promedio de horas con tal que el tiempo medio de trabajo siga siendo de 37 horas a la semana, y el tiempo de trabajo real en cualquier semana no supere las 45 horas. Para usar dichos programas, debe programarse con anticipación el tiempo de trabajo para un período de 6 meses, y debe hacerse público en el centro de trabajo³⁹.

Trabajo a tiempo parcial

Puede introducirse el trabajo a tiempo parcial en la industria del metal y del acero, en la de fabricación y en la silvicultura con la condición de que el tiempo de trabajo sea de 15 horas como mínimo a la semana y de 30 horas como máximo. Los trabajadores a tiempo parcial gozan de los mismos términos y condiciones de empleo que los trabajadores a jornada completa, con compensación proporcional. No se puede obtener compensación extra pretextando que el trabajo se realiza a tiempo parcial⁴⁰.

Horas escalonadas

Los ordenamientos del tiempo de trabajo escalonado pueden introducirse por el empleador dentro o fuera de las horas normales para el trabajo de día en la industria del metal y del acero y en la fabricación en general. Las horas programadas se consideran que son horas normales de trabajo, y cualquier trabajo que se haga fuera del horario se considera hora extra para la que se paga una remuneración adicional. Además, la compensación por horas escalonadas se paga para el trabajo que se hace entre las 17:00 h y las 06:00 h. La notificación respecto al trabajo escalonado debe hacerse 72 horas antes de que éste tenga que hacerse. En caso contrario, el empleado recibe una compensación extra por el tiempo trabajado hasta el período prescrito de tiempo de notificación, siempre que se haga el trabajo. Además, un empleado que trabaja regularmente en horas escalonadas, pero que es retirado del trabajo escalonado por el empleador, recibirá una compensación a no ser que el período fuera de servicio de las horas escalonadas fuera más pequeño que una semana⁴¹.

Trabajo de fin de semana

Pueden introducirse convenios sobre trabajo de fin de semana en una empresa en la industria de fabricación. Hay 24 horas de trabajo para cada trabajador de fin de semana. Excepcionalmente, el trabajo puede tener lugar en uno de los días normales de trabajo de la semana. Los acuerdos se firman localmente entre el empleador y un empleado. No se permite que el empleado tenga un contrato adicional con el empleador. El trabajo de fin de semana no puede empezar normalmente hasta las 06:00 h del sábado. El programa de trabajo debe indicar claramente que los fines de semana son días libres, por los que el empleado recibe un salario medio (sin compensación extra). Un trabajador de fin de semana recibe la misma remunera-

ción horaria que los trabajadores de los días semanales más unas remuneraciones adicionales acordadas localmente para compensar el trabajo que se hace durante el fin de semana, el 90% de las pérdidas de ingresos por el permiso de enfermedad, y el mismo permiso anual que los trabajadores de los días de semana⁴².

FRANCIA

Durante los años 1980, Francia introdujo grandes cambios en la duración y organización del tiempo de trabajo. Se introdujeron modificaciones legislativas así como convenios colectivos a diferentes niveles, éstos permiten unas ordenaciones más flexibles del tiempo de trabajo, así como, una mayor utilización del equipo y de las instalaciones; incluyen también protección y compensación para los trabajadores aceptados.

Ordenanza del 16 de enero de 1982 respecto a las horas de trabajo y permiso con retribución⁴³

Esta ordenanza, aprobada por el gobierno socialista elegido en 1981, redujo las horas normales de trabajo de 40 a 39 a la semana (y para el trabajo a turno continuo a un promedio anual de 35 horas a la semana). También amplió a 5 semanas el permiso anual retribuido para casi todos los trabajadores.

En relación con *las horas extras* la legislación anterior permitía hasta 10 horas extraordinarias a la semana “para aumentar la producción”, con la autorización de la inspección de trabajo. Las horas trabajadas por encima de las 40 a la semana se consideraron como horas extraordinarias. La remuneración adicional fue del 25% desde la cuadragésima primera hora, y del 50% a partir de la cuadragésima novena hora. En las empresas con más de 10 empleados, se acordó un descanso compensatorio de 12 minutos por cada hora trabajada más allá de las 42 horas. Este descanso se consideró como tiempo trabajado.

En la ordenanza de 16 de enero de 1982, la remuneración adicional por horas extras sigue siendo el mismo. Sin embargo, las horas de trabajo que incluyen horas extraordinarias no deben exceder de las 48 a la semana en cualquier semana, ni de 46 a la semana de promedio a lo largo de un período de 12 semanas. Se fijó un límite anual de horas extraordinarias permitidas sin la autorización previa del inspector de trabajo (130 horas por trabajador al año), pero esto podía cambiarse mediante un convenio colectivo amplio. Por debajo de este límite anual continúan aplicándose los niveles anteriores de descanso compensatorio. Más allá de este límite el descanso compensatorio es de 30 minutos por hora extraordinaria, independientemente del tamaño de la empresa.

La ordenanza introduce diversas medidas sobre el ordenamiento de las horas de trabajo en el marco de la negociación colectiva a nivel sectorial. Estas medidas per-

miten a las empresas una mayor flexibilidad permitiendo derogaciones a las disposiciones legislativas. Las derogaciones más importantes están relacionadas con la posibilidad de la *modulación de los horarios de trabajo anual*. “La modulación” permite a las empresas o industrias variar los programas de trabajo dentro de límites establecidos en un convenio, de acuerdo a las siguientes condiciones: se debe definir un horario provisional; no se debe sobrepasar un promedio anual de 39 horas a la semana; no debe excederse del límite de 10 horas de trabajo al día. Las horas trabajadas por encima del límite legal de 39 a la semana no se tienen en cuenta en relación con el límite anual de horas extraordinarias, pero dan lugar a una compensación, y en algunos casos a un descanso compensatorio.

Además, hay mayores posibilidades de derogaciones de las normas de descanso en sábado para introducir *trabajo de fin de semana* mediante equipos especiales de fin de semana. Además, los tiempos de comienzo y finalización del período durante el que se prohíbe el *trabajo nocturno de las mujeres* puede cambiarse por un convenio colectivo que incluya 7 horas durante el período de las 22:00 h a las 07:00 h.

Finalmente, la ordenanza permite *horarios individualizados* (tiempo flexible, horas escalonadas, etc.) con tal que las horas traspasadas de una semana a otra no sean superiores a 3, y que las horas totales acumuladas no sean superiores a 10.

La “Ley Delebarre” de 26 de febrero de 1986 relativa a la negociación colectiva respecto a las horas de trabajo⁴⁴

La “Ley Delebarre”, denominada así en recuerdo del Ministro de Trabajo del segundo gobierno socialista, modificó la parte de la ordenanza de 16 de enero de 1982 que incluía la *modulación de los horarios de trabajo*. Dio mayor importancia a la negociación colectiva a nivel de empresa, que llegó a ser la única forma de introducir la modulación. Las condiciones se hicieron más flexibles: las empresas pudieron aumentar las horas en una semana particular hasta 42, siempre que el promedio anual no excediera de las 38 horas a la semana. Este límite podía elevarse hasta 44 horas si el promedio semanal se reducía a 37 horas. Sobre todo, las horas trabajadas por encima del límite semanal de 39 horas pero por debajo de las 42 (o las 44) en el marco de un sistema de modulación, ya no se consideraban horas extraordinarias, y ya no daban lugar a remuneraciones adicionales o a descanso compensatorio.

De acuerdo con la organización de un acuerdo sobre modulación, la remuneración de un trabajador se pagaba mensualmente. Se calculaba sobre la base de la remuneración anual, independientemente de las horas trabajadas en un mes determinado.

El límite anual de *horas extraordinarias* que no necesitaba la autorización previa de un inspector de trabajo se redujo de 130 a 80 horas. El tiempo extra realiza-

do por encima de las 39 horas a la semana, fuera del marco de un sistema de modulación, se tenía en cuenta en relación con el límite de horas extraordinarias, y daba lugar a una remuneración adicional o a un descanso compensatorio. Si se excedía el límite de 80 horas, el descanso compensatorio llegaba a ser del 50% de las horas adicionales trabajadas.

Finalmente, la retribución por horas extraordinarias podía reemplazarse -si un convenio colectivo lo estipulaba- por el descanso compensatorio del 125% por las primeras 8 horas, y del 150% por cualquier hora adicional.

*“Ley Séguin” de 19 de junio de 1987 respecto a la duración y ordenamiento del tiempo de trabajo*⁴⁵

La “Ley Séguin”, denominada así en recuerdo del Ministro de Trabajo del gobierno conservador en el poder entre 1986 y 1988, contenía una nueva formulación de las disposiciones legales para reducir los condicionantes administrativos y financieros en las empresas respecto al tiempo de trabajo.

Esta ley modificó el sistema de *recuperación de horas perdidas*, como consecuencia de circunstancias excepcionales. La “recuperación” permite que dichas horas sean consideradas como horas desplazadas en vez de horas extraordinarias, y consecuentemente, que se hagan en las semanas siguientes sin dar lugar a una remuneración adicional o a descanso compensatorio. Se amplió la lista de los tipos permitidos de recuperación contenidos en la “Ley Delebarre” de 28 de febrero de 1986. Las horas perdidas por una interrupción colectiva de trabajo podían recuperarse en los casos siguientes:

- (i) horas perdidas debidas a un recuento de existencias;
- (ii) horas perdidas en un día no trabajado que inmediatamente precede al permiso anual;
- (iii) horas perdidas con motivo de un “puente”, esto es, no trabajar en uno o dos días de trabajo comprendidos entre un día de fiesta y un día descanso semanal (esto es una definición más amplia del concepto de “puente”);
- (iv) horas perdidas debidas a malas condiciones atmosféricas.

La ley de 19 de junio de 1987 introdujo modificaciones básicas al sistema de *modulación de los horarios de trabajo* establecido por la Ley Delebarre. Estas modificaciones incluyen:

- permitir que se introduzca la modulación no solamente mediante un acuerdo amplio a nivel sectorial, sino también mediante un acuerdo a nivel empresarial o de centro de trabajo;
- eliminación de la relación obligatoria en la modulación y la reducción de horas de trabajo. La reducción que acompañaba a la modulación se encomendó a las partes del convenio;

- permitir que las horas máximas semanales en un sistema de modulación, limitadas en principio a 44 horas a la semana, se aumentaran a 48 horas a la semana mediante un acuerdo a nivel sectorial ampliado. Se volvió a introducir el sistema de modulación establecido por la ordenanza de 16 de enero de 1982, que había sido eliminado por la ley de 28 de febrero de 1986. Su ámbito de aplicación limitado respondía a las necesidades de ciertas empresas.

La ley de 19 de junio de 1987 proporciona una base legal para la noción de “*ciclo*”. Esto permite el cálculo de las horas extraordinarias a lo largo de un período mayor de una semana para tener en cuenta las variaciones regulares en el horario de trabajo. Siempre que las horas de trabajo en una empresa varíen a lo largo de un ciclo de unas semanas relativamente pequeñas (un máximo de 8 a 12 en la práctica) que se repite, sólo se consideran horas extraordinarias aquellas que superen de media a 39 horas a la semana a lo largo del ciclo. Sin embargo, esta cláusula solamente puede usarse en tres casos: (i) donde la empresa funciona de forma continua (24 horas al día, 7 días a la semana); (ii) donde se autorice por decreto; (iii) donde se estipule en un convenio ampliado. Dicho convenio debe fijar la duración máxima del ciclo en no más de 8 a 12 semanas.

La ley de 19 de junio de 1987 modificó la disposición sobre descanso compensatorio para las *horas extras*. Esta disposición permite que el descanso compensatorio de duración equivalente se sustituya por una remuneración adicional por horas extras. La ley de 28 de febrero de 1986 había limitado esta posibilidad a los casos donde había un convenio a nivel sectorial ampliado, mientras que la ley de 19 de junio de 1987 permite que esto se introduzca mediante acuerdos a nivel de empresa o de centro de trabajo.

La ley de 19 de junio de 1987 permitía a las empresas que utilizaban trabajo por turno derogarlo de la *prohibición de trabajo nocturno de mujeres* cuando en caso de grave emergencia el interés nacional lo exigiera. Sin embargo, el recurso a esta derogación está sometido a dos condiciones: un convenio a nivel sectorial ampliado debe prever la posibilidad de dicha derogación; y, además, un convenio a nivel de empresa o de centro de trabajo debe también permitir dichas derogaciones. Si no hay representación sindical en la empresa, es necesaria la autorización del inspector de trabajo.

La ley de 19 de junio de 1987 derogó ciertas *disposiciones especiales relativas al tiempo de trabajo de las mujeres*. Se eliminaron las siguientes disposiciones: la de trabajo máximo diario de 10 horas para las mujeres; la prohibición de formas especiales de trabajo por turno (turnos partidos, en los que el día de trabajo se interrumpía mediante pausas relativamente largas, y turnos solapados, en los que el tiempo de trabajo de grupos de trabajadoras se solapaba durante varias horas); y la prohibición de trabajo de mujeres durante los días de fiesta oficiales.

En relación con el *descanso dominical*, la ley de 19 de junio de 1987 permitió el trabajo en domingo para organizar el trabajo de turno continuo exclusivamente por

razones económicas en ciertas ramas de la industria donde se había prohibido. Se permitió a las industrias en las que un convenio colectivo ampliado estipulaba la posibilidad de organizar trabajo por turno continuo por razones económicas, derogar de las normas sobre descanso dominical.

*Acuerdo Nacional Interprofesional de 21 de marzo de 1989 sobre el ordenamiento del Tiempo de Trabajo.*⁴⁶

El principal objetivo de este convenio fue el fortalecimiento de la negociación colectiva, en particular a nivel sectorial. Fue firmado por el Conseil national du Patronat français (CNPf) [Consejo Nacional de Empleadores Franceses] y la Confédération générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) [Confederación General de Pequeñas y Medianas Empresas], por los empleadores, y por la Confédération française démocratique du Travail (CFDT) [Confederación Francesa Democrática de Trabajo] y la Confédération française de l'Encadrement-Confédération générale des Cadres (CFE-CGC) [Confederación Francesa de la Confederación General de Cuadros Ejecutivos de Directores], por los sindicatos. Este convenio amplía la esfera de acción y los objetivos de las negociaciones, y eleva el nivel sectorial a un nivel privilegiado de negociación.

Ámbito de aplicación y objetivos de la negociación. De acuerdo con la legislación, la negociación colectiva es solamente obligatoria cuando se adopten ciertas formas de ordenamiento del tiempo de trabajo que deroguen las disposiciones legales. Los empleadores pueden restringir el ámbito de aplicación y los objetivos de negociación al examen de las formas de organización del tiempo de trabajo que han elegido de antemano.

El convenio de 21 de marzo de 1989 intenta proporcionar el mayor ámbito de aplicación posible y los mayores objetivos a la negociación colectiva. Dicha negociación debe incluir, tanto a nivel de empresa como sectorial, la organización y ordenamiento del tiempo de trabajo sin limitarse de antemano a ciertas formas. El convenio establece explícitamente que la negociación a nivel sectorial no debe limitarse a aquellas áreas en las que las derogaciones solamente son posibles mediante un convenio a nivel sectorial. Es una disposición muy importante ya que en la Ley Séguin de 19 de junio de 1987 las áreas reservadas a la negociación a nivel sectorial estaban limitadas. Además, el convenio estipula que la negociación no debe limitarse solamente al ámbito de aplicación de las derogaciones. De acuerdo con esto, por ejemplo, debe también revisarse el trabajo a tiempo parcial por las partes negociadoras.

El convenio de 21 de marzo de 1989 reafirma la obligación legal a negociar una vez al año sobre la organización del tiempo de trabajo dentro de la empresa. La negociación, de nuevo aquí, no debe limitarse a la discusión de cuestiones determinadas por los empleadores. Más bien debe incluir la organización del tiempo de trabajo en un amplio sentido. Además, tanto a nivel empresarial como sectorial, la

negociación debe ser precedida por la información y discusión sobre sus objetivos sociales, técnicos y económicos. Las formas del ordenamiento del tiempo de trabajo deben planearse teniendo en cuenta tanto su valor económico como los condicionantes que pongan sobre los trabajadores.

Reforzamiento de la negociación a nivel sectorial. La Ley Seguin de 1987 ofrece considerables posibilidades para la negociación a nivel empresarial sobre las derogaciones a las disposiciones legales. El convenio de 21 de marzo de 1989 reafirma que la negociación a nivel sectorial debe establecer un marco y promover y orientar la búsqueda de soluciones. En la práctica, los convenios a nivel sectorial pueden al mismo tiempo especificar obligaciones de directa aplicación a nivel de empresa, y ofrecer alternativas para la negociación a nivel empresarial. Dicha negociación sigue siendo importante porque se deciden a este nivel muchas opciones concretas y condiciones específicas relativas a la organización del tiempo de trabajo. El convenio exige que las organizaciones de empleadores y trabajadores de diferentes sectores participen en las discusiones, en primer lugar, para examinar la situación a nivel sectorial en relación con el ordenamiento del tiempo de trabajo, y en segundo lugar para participar en la negociación si este examen demuestra que es adecuada.

Objetivos de la organización del tiempo de trabajo. El preámbulo del convenio de 21 de marzo de 1989 establece tres objetivos de la organización del tiempo de trabajo: responder a las aspiraciones de los trabajadores y mejorar sus condiciones de vida; consolidar la situación de empleo y, en particular, del empleo permanente; y permitir el aumento de la productividad y de la capacidad productiva. Para conseguir estos objetivos se establecen diversas orientaciones. En primer lugar, la organización del tiempo de trabajo debe tender a disociar el tiempo de trabajo de las personas y la duración del funcionamiento de la producción y de los servicios. En segundo lugar, la reducción de las horas de trabajo puede decidirse por sectores o por empresas, pero debe estar acompañada del reordenamiento del tiempo de trabajo para proporcionar una capacidad de producción y una productividad adecuadas. Finalmente, todos los reordenamientos del tiempo de trabajo deben ser precedidos por una verdadera discusión sobre sus posibilidades y objetivos sociales, tecnológicos y económicos.

Marco para ciertas formas de ordenamiento del tiempo de trabajo. Además de estas orientaciones generales, el convenio de 21 de marzo de 1989 establece un marco y define el uso de ciertas formas de ordenamiento del tiempo de trabajo.

El convenio establece que el propósito de las horas extraordinarias es responder a puntas temporales en la actividad, en particular cuando son imprevisibles. Su uso debe limitarse a este propósito. Así, las horas extraordinarias no pueden ser un medio de resolver problemas que pueden solucionarse por otros métodos, tales como la modulación de los horarios de trabajo para la variación estacional o para otras predecibles variaciones en la actividad.

El trabajo por turno por razones económicas, que se permite en la Ley Según de 19 de junio de 1987, también es situado en un estricto marco. Fuera de un convenio a nivel sectorial ampliado, el trabajo por turno continuo solamente se permite bajo dos condiciones: en primer lugar, debe exigirse por características competitivas y económicas que respondan a intereses fundamentales de las empresas; y, en segundo lugar, sólo puede ser una solución final adoptada después de que se haya verificado a nivel empresarial y sectorial que no pudo introducirse otra forma de organización del tiempo de trabajo con mejores condiciones para los trabajadores y la empresa.

Condiciones que se aplican al ordenamiento del tiempo de trabajo. Los ordenamientos del tiempo de trabajo solamente pueden introducirse bajo ciertas condiciones. El convenio de 21 de marzo de 1989 establece el principio de compensación por los condicionantes sobre los trabajadores, y la necesidad de mantener los derechos y garantías que protegen a los trabajadores, con adaptaciones si fuera necesario.

El convenio de 21 de marzo de 1989 establece el principio general de *la compensación relativa por los condicionantes sobre los trabajadores*. Las diversas formas del ordenamiento del tiempo de trabajo deben considerarse desde la perspectiva de los condicionantes laborales, sociales, familiares y físicos que puedan implicar, además de su consideración desde la perspectiva de utilidad social y económica. Los ordenamientos que impliquen dichos condicionantes deben examinarse detalladamente. Debe estipularse una compensación que pueda incluir mejoras en las condiciones de trabajo, la duración del tiempo de trabajo, la estabilidad de empleo, formación adicional y remuneración.

Cualquier forma de ordenamiento del tiempo de trabajo, consecuentemente, debe conducir a un examen de los condicionantes y de la cláusula de compensación. Es una adición importante a las disposiciones legales relativas al tiempo de trabajo. La idea de la compensación no está formalmente incluida en la legislación, excepto en relación con la modulación de los horarios de trabajo. La ley no expresa el principio de compensación de forma general, y, en particular, no dice nada sobre ciertos ordenamientos específicos tales como el trabajo nocturno.

Además del principio de compensación, el convenio de 21 de marzo de 1989 busca evitar los efectos negativos de diversas formas del ordenamiento del tiempo de trabajo sobre la *aplicación de derechos y garantías sociales*. De esta forma, se pide a los negociadores a niveles de empresa y sectorial que consideren las diversas formas de ordenamiento de tiempo de trabajo que efectivamente mantienen los derechos y garantías sociales de todos los trabajadores, teniendo en cuenta sus condiciones de trabajo y empleo. Esto afecta al derecho a permiso anual retribuido, seguro de salud complementario, permiso por estudios, etc.

Los negociadores deben examinar los problemas originados por la aplicación de estos diferentes derechos para evitar dificultades prácticas. Si fuera necesario, en

particular para el trabajo a tiempo parcial y el desempleo intermitente, deben proporcionar las adaptaciones necesarias o modalidades que garanticen la efectiva aplicación de los derechos contenidos en las leyes y convenios. Además, las diversas formas de ordenamiento del tiempo de trabajo no deben conducir a la discriminación entre los hombres y mujeres, en particular en el trabajo por turno continuo y en el trabajo a tiempo parcial.

*Segundo Plan de Empleo de septiembre de 1989*⁴⁷

El gobierno francés, en su plan de empleo de septiembre de 1989, fomenta las acciones que combinen una mejora de la capacidad productiva y un impacto significativo sobre el empleo. Con este fin, el Artículo 121 de la Ley de Presupuestos de 1990, estipula una desgravación fiscal. La desgravación puede aplicarse durante tres años a empresas comerciales e industriales, con un mínimo de 10 empleados, que aumenten o mantengan la duración del funcionamiento de su equipo reduciendo a su vez las horas semanales de trabajo. Esto se aplica a las operaciones emprendidas entre el 1 de enero de 1990 y el 31 de diciembre de 1992.

Para limitar las horas extras, el Artículo 121 de la Ley de Presupuestos de 1992, elevó del 50 al 100% el descanso compensatorio debido a trabajadores para los que el número de horas extraordinarias superaba el límite autorizado por la ley o el convenio. Por debajo de este límite, el descanso compensatorio por horas extraordinarias permanece sin cambiar.

*Tercer Plan de Empleo de septiembre de 1990*⁴⁸

El tercer plan de empleo se puso en práctica mediante una serie de medidas legislativas que desarrollaban el empleo mediante la formación dentro de las empresas, la ayuda a la integración laboral y social, y el ordenamiento del tiempo de trabajo (Ley No.91-1 de 3 de enero de 1991).

En relación con el ordenamiento del tiempo de trabajo, las principales innovaciones que se introdujeron son las siguientes:

- se creó un derecho a trabajo a tiempo parcial a solicitud del trabajador. Las condiciones se deben fijar mediante convenios colectivos a nivel sectorial o convenios colectivos ampliados;
- el permiso por estudios paternal admite ahora coger un trabajo a tiempo parcial de 16 a 32 horas a la semana, en vez de trabajo a media jornada solamente;
- pueden establecerse equipos especiales suplementarios, no solamente para los fines de semana, sino también para días de fiesta y periodos de permiso anual. Las condiciones deben ser las mismas para los equipos suplementarios que para los regulares. Los convenios colectivos, o los convenios a nivel sectorial ampliados, que establezcan estos equipos, deben prever oportunidades de formación y el derecho a volver a equipos regulares. No se aplica la remuneración

adicional del 50% en los casos donde los equipos reemplacen a trabajadores con permiso durante los días de trabajo semanal regulares;

- la compensación por el trabajo nocturno bajo la forma de descanso compensatorio o de una retribución más alta, debe estipularse en el convenio colectivo a nivel sectorial ampliado, o por convenio a nivel de empresa o de centro de trabajo, no más tarde del 1 de enero de 1992;
- en las empresas que adoptan ordenamientos de modulación especiales, el horario de la modulación o de las horas de trabajo durante el ciclo debe ahora ser anunciado.

Deben establecerse documentos específicos que permitan una contabilización del tiempo de trabajo de cada trabajador.

ALEMANIA

La Ley de Horas de Cierre de Tiendas estipula que las tiendas pueden permanecer abiertas de lunes a viernes desde las 07:00 h a las 18:30 h, y los sábados hasta las 14:00 h⁴⁹. El primer sábado del mes (a no ser que sea un día de fiesta oficial, en cuyo caso la excepción se aplica al segundo sábado del mes), y los 4 sábados anteriores al 24 de diciembre, las tiendas pueden permanecer abiertas hasta las 18:00 h. El 24 de diciembre, las tiendas deben cerrar a las 14:00 h (si este día es domingo, las tiendas deben permanecer cerradas). Se modificó la Ley el 1 de octubre de 1989 para ampliar las horas normales de apertura en sábado en los meses de abril a septiembre, hasta las 16:00 h. La enmienda también establece que las tiendas pueden permanecer abiertas los jueves hasta las 20:30 h, con tal que las horas totales de apertura semanal no aumenten, lo que significa que las horas de apertura de tiendas en la tarde de los jueves tienen que compensarse por una reducción correspondiente de las horas de apertura en otros momentos. La misma enmienda recomienda también que las empresas del sector de servicios y los servicios gubernamentales, introduzcan también una “tarde de servicio” los jueves hasta las 20:30 h⁵⁰.

Generalmente, las horas de trabajo y los ordenamientos del tiempo de trabajo se negocian por las partes sociales. La negociación colectiva usualmente tiene lugar a nivel de industria, seguida en algunos casos por la negociación a nivel de empresa sobre pormenores dentro del marco del convenio de industria. Cada uno de los sindicatos que abarquen toda la industria firma convenios colectivos que incluyen a los trabajadores de taller y de oficina y a todas las empresas miembros de las asociaciones de empleadores en la región de negociación afectada. Las regiones de negociación son normalmente grandes y coinciden fundamentalmente con los Länder federales (estados).

Los convenios colectivos en la industria metalúrgica y en algunas otras industrias redujeron las horas de trabajo semanal a 38,5 en 1984, y a 37 en 1987. A cambio, los

sindicatos tuvieron que consentir una flexibilidad más amplia. En 1990, los convenios firmados por IG Metal (Sindicato de Metalurgia), con mucho el sindicato mayor que fijó el ritmo en la negociación colectiva, estipularon una semana de 37 horas en 1990 con una reducción progresiva hasta 35 horas medias semanales para 1995.

Como ejemplo de estos nuevos convenios, se presentan con más detalle aquí las disposiciones de un convenio firmado en la industria metalúrgica en la región de Nordwürttemberg/Nordbadern en mayo de 1990. Es un convenio a largo plazo, y las reducciones del tiempo de trabajo solamente puede renegociarse en 1998⁵¹.

Programa de promedio de horas

Una de las disposiciones principales en relación con la flexibilidad, es la posibilidad de distribuir las horas semanales de acuerdo con las necesidades de la empresa, siempre que el promedio de 37 horas a la semana se alcance en el curso de un período de 6 meses. Pueden utilizarse, para alcanzar esta media, días de ausencia de trabajo, de acuerdo a las preferencias de los trabajadores, sin coger más de 5 días libres de una vez.

Horas extraordinarias

Generalmente, las horas extraordinarias máximas son 10 a la semana y 20 al mes. Sin embargo, las horas extraordinarias pueden ser mayores de 20 al mes, si se llega a un acuerdo en la empresa. Las horas extraordinarias, hasta 16 al mes, pueden ser tomadas como tiempo libre, y las horas por encima de esto podrían también ser concedidas como tiempo libre, si se pidieran por el trabajador interesado, y si fuera posible desde el punto de vista de la empresa. El tiempo libre tiene que tomarse dentro de los tres meses siguientes.

Tiempo de trabajo aumentado

El convenio también permite que un 18% de la mano de obra de la empresa, como máximo, haga hasta 40 horas a la semana de promedio si acuerda hacerlo así. Estas horas extras pueden ser compensadas con un mayor ingreso, o bien por varios períodos dilatados de permiso que deben tomarse dentro de un período de dos años.

El tiempo de trabajo acordado puede cambiarse, como muy pronto, después de dos años, a petición del trabajador, a no ser que se alcance un acuerdo entre el empleador y el trabajador en una etapa más temprana.

Trabajo de relevo

Puede introducirse, en la industria metalúrgica, el trabajo de relevo para ciertos trabajadores (tales como los camioneros, etc.). Que los trabajadores pertenezcan a esta categoría, tiene que ser negociado con ellos por escrito.

Si el tiempo de trabajo regular incluye períodos regulares de relevo de más del 25% del tiempo de trabajo, pueden aumentarse las horas del trabajo diario a 10, sin

pagar remuneraciones adicionales por horas extraordinarias. Sin embargo, no debe superarse un límite de 42 horas a la semana (41 horas desde abril de 1993, y 40 horas desde octubre de 1995). Si el período de relevo abarca más del 40% del tiempo de trabajo regular, pueden aumentarse las horas del trabajo diario a doce, pero no debe superarse un límite de 45 horas a la semana (44 desde abril de 1993, y 43 desde octubre de 1995). Que los trabajadores pertenezcan a esta categoría de trabajadores tiene que negociarse con ellos por escrito.

Trabajo a tiempo parcial

Tiene que acordarse lo que sigue en relación con el trabajo a tiempo parcial. Las solicitudes de trabajo a tiempo parcial deben tenerse en cuenta lo más pronto posible. Se concluirán los contratos a tiempo parcial de forma individual. Los trabajadores a tiempo parcial tienen los mismos deberes y derechos que los trabajadores a jornada completa, a no ser que se acuerde de otra forma en los convenios colectivos. El trabajo a tiempo parcial debe ordenarse de forma que se evite que quede fuera de la cobertura del seguro sanitario, de pensión y de desempleo. Si esto no es posible, por razones de empresa, o si los trabajadores a tiempo parcial quieren hacer horas por debajo de los límites de la seguridad social, tienen que ser informados por escrito sobre las consecuencias relativas a la seguridad social. Si los trabajadores a tiempo parcial quieren volver al trabajo a jornada completa, o cambiar el número de horas acordadas, se debe, si es posible, obrar de acuerdo con esto, o bien en el mismo centro de trabajo, o bien en otro diferente.

Trabajo de sábado

Para introducir el trabajo de sábado debe obtenerse una aprobación del comité de empresa.

Tiempo flexible

Se negociará un convenio marco sobre tiempo flexible si así lo solicitara una de las partes de este convenio colectivo. Sin embargo, los empleados que tengan niños en jardines de infancia o en guarderías privadas, pueden solicitar la introducción de tiempo flexible para el comienzo y final del día de trabajo.

Trabajo nocturno y por turno

Solamente puede introducirse el trabajo nocturno y por turno después de su aprobación por el comité de empresa. Sin embargo, tienen que tenerse en cuenta las preferencias justificadas de los trabajadores. Los trabajadores que hasta ahora no tuvieron que hacer trabajo nocturno o por turno tienen derecho a negarse, y no puede tomarse una acción discriminatoria contra ellos debido a esta negativa.

Trabajo en domingo y en días de fiesta oficiales

Solamente puede introducirse el trabajo en domingo y en días de fiestas oficiales después de la aprobación del comité de empresa.

JAPÓN

En Japón, se reformó en 1987 la Ley de Normas Laborales para reducir las horas normales de trabajo⁵². La modificación también introduce ordenamientos de horas de trabajo flexible. Las horas normales de trabajo deben reducirse, por etapas, a 8 al día y a 40 a la semana. Las horas de trabajo estipuladas en la ley se totalizarán con independencia de cualquier cambio en el centro de trabajo. Sin embargo, con respecto al trabajo que implique investigación y desarrollo, puede asumirse que las horas de trabajo son horas estipuladas en un convenio alcanzado entre el sindicato (o la mayoría de los empleados si no hay sindicato en el centro de trabajo) y el empleador, con independencia de las horas realmente trabajadas.

Puede hacerse *trabajo en horas extras* si el empleador llega a un convenio por escrito con el sindicato (cuando haya un sindicato que esté compuesto por la mayoría de los trabajadores del centro de trabajo, o con personas que representen la mayoría de los trabajadores cuando no existe dicho sindicato), y remitir este convenio por escrito a la oficina administrativa. Sin embargo, en el caso de trabajo subterráneo o de otro trabajo perjudicial para la salud especificado en una ordenanza, las horas extraordinarias no deben ser más de dos al día.

La ley modificada introduce una opción de tres tipos de promedio de horas de trabajo, así como, la posibilidad de tiempo flexible.

Programas de promedio de horas

Hay tres tipos de programas de promedio de horas. En primer lugar, durante un período de *un mes como máximo* (o más pequeño) los empleadores pueden introducir un promedio de horas de trabajo (normal) programado. El empleador debe estipular, en las normas de trabajo, las horas de trabajo que se deben hacer cada día y cada semana; el promedio de las horas de trabajo programado a la semana no debe ser superior a las horas máximas de trabajo semanal estipuladas por la ley (ahora 46, serán 44 en 1991).

En segundo lugar, durante un período *no superior a tres meses*, el empleador puede introducir un programa de promedio de horas, después de haber llegado a un convenio por escrito con un sindicato o un empleado que represente a la mayoría de empleados en la empresa. El promedio de horas de trabajo debe mantenerse en 40 (44 para las empresas con menos de 300 empleados), o menos a la semana, y las horas de trabajo diarias y semanales no deben programarse en más de 10 y 52 horas respectivamente.

Finalmente, una empresa (tal como se define por la ordenanza) que emplea a un número específico de trabajadores que experimentan frecuentemente variaciones extremas diarias en la presión de trabajo haciendo difícil especificar las horas de trabajo diarias en las normas de empleo, puede, alcanzando un convenio por escrito

con el sindicato, emplear a los trabajadores hasta 10 horas al día. Sin embargo, el trabajo total a la semana no será superior a 40 horas. Además, el empleador informará a los empleados sobre sus horas de trabajo cada semana.

Tiempo flexible

De acuerdo con el sistema de tiempo flexible los empleados pueden ajustar su tiempo de trabajo comenzando y finalizando cuando quieran, con tal que completen cierto número de horas de trabajo a lo largo de un período especificado. Sin embargo, el empleador debe obtener un acuerdo por escrito del sindicato especificando los trabajadores que pueden ser empleados de acuerdo con un ordenamiento de tiempo flexible, el período de promediado (que no puede ser superior a un mes) y el promedio de horas de trabajo semanal en el período promediado (que no debe superar el límite de las horas semanales normales de trabajo).

PAISES BAJOS

Tiempo de trabajo flexible

Se introdujo un nuevo sistema de permiso, a partir del 1 de septiembre de 1988, respecto a las normas del tiempo de trabajo flexible⁵³. Pueden obtenerse los permisos basándose en un convenio colectivo, o basándose en un acuerdo entre el empleador y el comité de empresa. Las limitaciones de las horas de trabajo flexible son el tiempo de trabajo máximo al día, 9,5 horas; para 4 semanas, 190 horas; y para un trimestre, 552,5 horas. El descanso diario debe ser de 11 horas como mínimo, y el descanso semanal de 38 horas como mínimo. Puede hacerse el trabajo todos los días de la semana excepto los domingos, entre las 06:00 h y las 19:00 h, o entre las 08:00 h y las 21:00 h.

NORUEGA

La legislación aplicable al tiempo de trabajo se modificó en 1985⁵⁴ para introducir una mayor flexibilidad en las horas de trabajo. Puede introducirse mediante un acuerdo alcanzado entre el empleador y un empleado, o entre el empleador y el sindicato del centro de trabajo.

Horas extraordinarias son todas aquellas trabajadas por encima del tiempo de trabajo programado. Se paga una remuneración adicional por horas extras de un 40% como mínimo.

Programas de promedio de horas

Basándose en un convenio por escrito entre el empleado (o empleados) y el empleador, puede organizarse el horario de trabajo de forma que a lo largo de un período

do que no supere el año, el promedio de horas de trabajo sean 40 a la semana (38 para los trabajadores a turno discontinuo y 36 para el continuo). Sin embargo, las horas de trabajo no pueden ser superiores a 48 en cualquier semana, o ser superiores a 9 al día. La agricultura está exenta. El convenio debe estipular o proporcionar la base para los empleados para calcular en qué semanas del año se aplican las horas de trabajo más cortas o más largas, a no ser que el convenio incluya un programa de tiempo flexible en el que las horas se determinen por el empleado.

Horas de trabajo escalonadas, fluctuaciones estacionales, climáticas u otras fluctuaciones

Pueden establecerse programas sobre horas de trabajo escalonadas mediante un convenio por escrito entre los representantes del sindicato elegido y el empleador; horarios especiales para tener en cuenta las fluctuaciones estacionales, climáticas u otras fluctuaciones; siempre que el trabajo se haga en lugares aislados de forma que no pueda utilizarse el tiempo libre de una manera satisfactoria; o para estipular días libres adicionales en relación con los días de fiesta oficiales. El promedio de horas de trabajo a la semana no debe ser superior a 40. Las horas no deben ser superiores a 54 en cualquier semana, o superiores a 10 en cualquier día. Además, no debe trabajarse el máximo de 54 horas durante más de 6 semanas consecutivas.

Trabajo a tiempo parcial

El trabajo a tiempo parcial (ya sea mediante una reducción del tiempo de trabajo cada día o mediante cualquier otro horario, incluyendo el permiso paternal a tiempo parcial) puede introducirse en el centro de trabajo. Los trabajadores a tiempo parcial gozan de los mismos términos y condiciones de empleo que los trabajadores a jornada completa con remuneración proporcional [ver la *Recopilación de las Condiciones de Trabajo en Trabajo a tiempo parcial*, Volumen 8, 2/1989 (OIT, Ginebra)].

Trabajo a solicitud

Cuando se pide al empleado que esté en casa para estar disponible para el trabajo si así se le pide, como mínimo una quinta parte de dichos períodos de espera deben, como regla general, ser computados como horas trabajadas. Sin embargo, si la Dirección de la Inspección de Trabajo encuentra este cálculo claramente irrazonable, puede estipularse otro método de cálculo. El Ministerio de Trabajo pueden también decidir que dicho sistema no se aplique a ciertos grupos de empleados.

Si los empleados en una empresa están obligados por un convenio colectivo, puede alcanzarse un convenio entre el empleador y el representante del sindicato con objeto de que los períodos de espera en el domicilio se contarán como horas trabajadas a una tarifa más baja, o que no admitirá dichas obligaciones de espera.

Trabajo nocturno

El trabajo nocturno se define como trabajo realizado entre las 21:00 h y las

06:00 h. La ley enumera las condiciones bajo las que es permisible trabajar durante estas horas sin ningún permiso o convenio especial (por ejemplo, trabajo en dos turnos, trabajo que no puede interrumpirse por razones técnicas, etc.). Sin embargo, el empleador debe consultar con los representantes del sindicato elegido en relación con la necesidad del trabajo nocturno.

En empresas obligadas por un convenio salarial, el empleador puede firmar un convenio por escrito con el representante del sindicato elegido en relación con la realización de trabajo nocturno durante 6 semanas como máximo cada vez, pero no durante más de un total de 12 semanas por año de calendario en los casos siguientes: cuando se origine un volumen excesivo de trabajo en períodos cíclicos regulares del año; cuando haya un gran volumen inesperado de trabajo; cuando una fuerza mayor, accidentes u otros acontecimientos imprevisibles perturban o amenazan perturbar, las operaciones normales; cuando interrumpir la producción implicaría considerables inconvenientes para las operaciones técnicas; o cuando importantes intereses comunitarios u otras consideraciones especiales, hacen que esto sea imperativo. Si el convenio está ratificado por la mayoría de los empleados, el empleador puede hacer que se aplique a todos los empleados en la empresa que hacen trabajo del tipo incluido en el convenio.

El comité de higiene y seguridad de la empresa puede decidir por votación unánime que la empresa, o parte de ella, pueda hacer trabajo nocturno durante un período de un año como máximo en los casos donde las interrupciones de la producción implicarían considerables inconvenientes por razones técnicas, o cuando importantes intereses comunitarios u otras consideraciones especiales, hacen que esto sea imperativo.

La inspección de trabajo puede permitir que se haga trabajo nocturno por los mismos motivos que los mencionados en el párrafo anterior. La utilización de trabajo nocturno debe discutirse entre el empleador y el representante del sindicato elegido antes de que se conceda dicho permiso. Deben acompañar a la solicitud unos documentos sobre estas discusiones. Al redactar su resolución, la inspección de trabajo debe atribuir particular importancia a la salud y bienestar de los empleados. Sin embargo, el empleador puede comenzar el trabajo nocturno durante un período de 4 días como máximo, sin esperar la resolución de la inspección de trabajo, cuando es particularmente importante que se comience con el trabajo nocturno inmediatamente en los casos siguientes: cuando hay un gran volumen inesperado de trabajo; cuando la fuerza mayor, accidentes u otros acontecimientos imprevisibles perturban, o amenazan perturbar, las operaciones normales; o cuando importantes intereses comunitarios, u otras consideraciones especiales, hacen que esto sea imperativo.

Además, a pesar de lo anterior, los sindicatos reconocidos pueden firmar convenios salariales con el empleador respecto al trabajo nocturno. Si una mayoría de los

empleados están obligados por el convenio, el empleador puede aplicar esto a todos los empleados que hagan trabajos del tipo incluido en el convenio. Si solamente una minoría de empleados están obligados por el convenio, se necesitaría la aprobación de la Dirección de la Inspección de Trabajo.

Trabajo en domingo

Generalmente no puede hacerse trabajo desde las 18:00 h del día anterior a un domingo o día de fiesta oficial hasta las 22:00 h de la noche anterior al siguiente día de trabajo. Sin embargo, la ley enumera casos en que se permite el trabajo en domingos y días de fiesta oficiales con un permiso o convenio especial (tal como el trabajo que no puede hacerse a no ser que se interrumpa otro trabajo en el centro de trabajo, y que debe hacerse en domingos y días de fiesta oficiales debido a las horas de funcionamiento en el centro de trabajo, etc.). El empleador debe consultar con los representantes del sindicato elegido en relación con la necesidad del trabajo en domingos y días de fiesta oficiales.

En una empresa obligada por un convenio salarial, el empleador puede firmar un convenio por escrito con los representantes del sindicato elegido en relación con el trabajo en domingos o días de fiesta oficiales, durante un máximo de 4 de dichos días por año de calendario en los dos casos siguientes: cuando acontecimientos imprevistos interrumpen las operaciones normales, o cuando se origine un volumen excesivamente alto de trabajo por fluctuaciones estacionales. Si el convenio está ratificado por la mayoría de los empleados, el empleador puede hacer que se aplique a todos los empleados de la empresa que hacen trabajo del tipo incluido en el convenio.

Puede darse permiso por la inspección de trabajo para el trabajo en domingos y días de fiesta oficiales con la amplitud que requieran las condiciones. Puede darse este permiso si es particularmente necesario por razones importantes en interés de la comunidad, o por otras consideraciones especiales. Antes de que se conceda un permiso, debe discutirse el asunto con los representantes del sindicato elegido, y deben acompañar a la solicitud documentos de las discusiones. Al tomar su resolución la inspección de trabajo debe atribuir importancia particular a la seguridad y bienestar de los empleados.

Además, los empleadores pueden llegar a acuerdos por escrito con los empleados individuales en relación con el trabajo en domingos y días de fiesta oficiales en casos distintos de los anteriormente mencionados. Debe concederse a los empleados el correspondiente tiempo libre en los días que, según su religión, sean equivalentes a los domingos y a los días de fiesta oficiales.

Además, los sindicatos reconocidos, no obstante lo que se menciona anteriormente, pueden firmar convenios salariales con el empleador respecto al trabajo en domingos y en días de fiesta oficiales. Si una mayoría de empleados están obliga-

dos por el convenio, el empleador puede hacer que esto se aplique a todos los empleados que hacen trabajo del tipo incluido en el convenio. Si solamente una minoría de empleados están obligados por el convenio, se necesitaría la aprobación de la Dirección de la Inspección de Trabajo.

1. Ley de Relaciones Industriales 1988, Ley No. 86 de 1988, de 8 de noviembre de 1988 (*Acts of Parliament*, 1988).
2. Laudo de la Industria Metalúrgica de 1984, modificada el 12 de abril de 1990 (*Commonwealth Arbitration Reports*, 1990).
3. Código del ACTU de conducta sobre el trabajo por turno de Doce Horas 1988, aprobada por el Ejecutivo de ACTU en su reunión de Diciembre de 1988.
4. Laudo del Sindicato de Trabajadores Australianos (Empresas Petroleras) de 1986, modificado el 2 de mayo de 1989 (*Commonwealth Arbitration Reports*, 1989).
5. ATEA/ATPOA Telecom Australia - Ensayo del Trabajo por Turno de Doce Horas - Convenio de 1988, aprobado el 17 de Febrero de 1988 (*Commonwealth Arbitration Reports*, 1989).
6. Convenio del Local Botánico de 1989, entre los Empleados Químicos e Industriales, aprobado por la Comisión Australiana de Relaciones Industriales el 20 de noviembre de 1989 (*Commonwealth Arbitration Reports*, 1989).
7. Laudo de la Industria de la Madera de 1990 (*Commonwealth Arbitration Reports*, 1990).
8. Laudo de la Industria Textil de 1981, modificado por la Resolución de la Comisión Australiana de Relaciones Industriales, de 12 de abril de 1990.
9. Ley de Reforma del Servicio Público de 1984, op.cit.
10. Enfermeras, Médicos titulados, etc. Laudo (Estatal), de 21 de marzo de 1984 (*New South Wales Industrial Gazette*, volumen 232, 1984); Laudo (Estatal) de la Asociación de Empleados de cuidados voluntarios de Albergues y Casas de Guarderías de la Villa de Jubilación, de 8 de febrero de 1984 (*New South Wales Industrial Gazette*, volumen 232, 1984); Laudo (Estatal) de Empleados de Almacenes de Medicamentos de 26 de abril de 1979 (*New South Wales Industrial Gazette*, volumen 222, 1981).
11. Ley de Comercio de Tiendas de 1987, Ley No.10 de 1987, de 28 de abril de 1987 (*Acts of the Parliament: State of Victoria*, 1987).
12. Ley de Horas de Comercio, 1962 (*Acts of the Parliament: Australian Capital Territory*, 1962); y Laudo de 1983 de Empleados de Grandes Almacenes y Tiendas, (Territorio de la Capital Australiana), modificado el 1 de diciembre de 1989 (*Commonwealth Arbitration Reports*, 1989).

13. "Horas de apertura de tiendas en Austria", en *European Industrial Relations Review* (Londres), No.195, abril de 1990, páginas 13-14.
14. Real Orden No.179 respecto a experimentos en la organización del tiempo de trabajo en las empresas, con el propósito de redistribuir el tiempo disponible, de 30 de diciembre de 1982 (*Moniteur Belge*, No.13, 1983, errata, ibid., No. 78, 1983), modificada el 14 de marzo de 1986 (*Moniteur Belge*, No.80, 24 de abril de 1986, páginas 5659-5661) [*Legislative Series* 1982-Bel.1].
15. Real Orden No. 230 relativa al aprendizaje y la integración de jóvenes de 21 de diciembre de 1983 (*Moniteur Belge*, No. 246, 28 de diciembre de 1983, página 16,200) [*Legislative Series* 1983-Bel.1B].
16. Real Orden No. 179 respecto a experimentos en los ordenamientos del tiempo de trabajo, op. cit., Sección 4(2).
17. Ley de enmienda de la Real Orden No.179 de 30 de diciembre de 1982 respecto a experimentos en el ordenamiento del tiempo de trabajo en las empresas con el propósito de redistribuir el tiempo disponible, de 14 de marzo de 1986 (*Moniteur Belge*, No.80, 24 de abril de 1986, páginas 5659-5661).
18. Ley respecto a la introducción de nuevos sistemas de trabajo en las empresas, de 17 de marzo de 1987 (*Moniteur Belge*, No. 111, 12 de junio de 1987, páginas 9031-9035).
19. Real Orden para poner en vigor el convenio colectivo de 13 de abril de 1988, firmado por la Comisión Mixta de la industria de trabajo de la madera y fabricación de muebles, respecto a la introducción de nuevos sistemas de trabajo en las empresas, de 4 de octubre de 1988 (*Moniteur Belge* No.221, 18 de noviembre de 1988, páginas 16.030-16.033), Sección 7.
20. Real Orden para poner en vigor el Convenio Colectivo de Trabajo No.42 firmado dentro del marco del Consejo Nacional de Trabajo el 2 de junio de 1987 respecto a la introducción de nuevos ordenamientos del tiempo de trabajo en las empresas de 18 de junio de 1987 (*Moniteur Belge*, No. 121, 26 de junio de 1987, páginas 9939-9941).
21. Ley de Trabajo de 16 de marzo de 1971 (*Moniteur Belge*, No. 62, 1971) modificada el 17 de marzo de 1987 (*Moniteur Belge*, No. 111, 12 de junio de 1987, páginas 9031-9035), Sección 35; [*Legislative Series* 1971-Bel.2].
22. Real Orden para poner en vigor el Convenio Colectivo No.46 de 23 de marzo de 1990, aprobado por el Consejo Nacional de Trabajo respecto a la obligación al trabajo nocturno y a otros tipos de trabajo que impliquen obligación al trabajo nocturno, de 10 de mayo de 1990 (*Moniteur Belge*, No. 112, 13 de junio de 1990, páginas 12.065-12.071), Secciones 1, 3 y 4.

23. Real Orden para poner en vigor el Convenio Colectivo de 30 de marzo de 1988, aprobado por la Comisión Mixta de la industria de la alimentación, respecto a la introducción de nuevos sistemas de trabajo en las empresas, de 16 de junio de 1988 (*Moniteur Belge*, No. 23, 2 de febrero de 1989, páginas 2031-2035), Secciones 7 y 8.
24. Real Orden para poner en vigor el Convenio Colectivo de 29 de septiembre de 1988, aprobado por la Comisión Mixta Nacional auxiliar para empleados, respecto a la introducción de nuevos sistemas de trabajo en las empresas, de 16 de febrero de 1989 (*Moniteur Belge*, No. 73, 14 de abril de 1989, páginas 6.298-6302), Sección 5(1).
25. Real Orden para poner en vigor el Convenio Colectivo de 30 de marzo de 1988, op. Cit. Sección 7.
26. Real Orden para poner en vigor el Convenio Colectivo de 29 de Septiembre de 1988, op. Cit., Sección 5(3).
27. *ibid.*, Secciones 9 y 19.
28. *ibid.*, Secciones 9, 10 y 13.
29. Real Decreto para poner en vigor el Convenio Colectivo de 13 de abril de 1988, op. cit., Secciones 3-7.
30. Real Orden para poner en vigor el Convenio Colectivo de 29 de septiembre de 1988, op. cit.
31. Programa Legislativo de 22 de diciembre de 1989 (*Moniteur Belge*, No. 249, 30 de diciembre de 1989), Secciones 152 a 187.
32. *ibid.*, Secciones 157-161; y Real Orden respecto a la puesta en práctica del Programa legislativo de 22 de diciembre de 1989 relativo al control de las derogaciones de los horarios normales de trabajo de los trabajadores a tiempo parcial, de 8 de marzo de 1989 (*Moniteur Belge*, No. 53, 16 de marzo de 1990), Sección 1.
33. Ley para revisar el Decreto Legislativo de 28 de diciembre de 1944 relativo a la seguridad social de los trabajadores, de 27 de junio de 1969 (*Moniteur Belge*, No. 142, 25 de julio de 1969, página 7258), Secciones 16 a 18.
34. Real Orden estableciendo las derogaciones de las horas mínimas semanales de trabajo para los trabajadores a tiempo parcial fijadas por la Sección 11 bis de la Ley relativa a los contratos de empleo de 3 de julio de 1987, de 22 de marzo de 1990 (*Moniteur Belge*, No.64, 31 de marzo de 1990).
35. Real Orden relativa a las horas mínimas de trabajo de los trabajadores de 18 de junio de 1990 (*Moniteur Belge*, No. 125, 30 de junio de 1990), Sección 2(4).

36. Real Orden para definir como horas extraordinarias ciertos servicios realizados por los trabajadores a tiempo parcial, de 25 de junio de 1990 (*Moniteur Belge*, No. 125, 30 de junio de 1990), Secciones 2 a 5; y Real Orden respecto a la puesta en práctica del Programa Legislativo de 22 de diciembre de 1989 relativo al Control de las derogaciones del tiempo normal de trabajo de los trabajadores a tiempo parcial, op. cit., Sección 1.
37. Notificación No. 196/1989 del Ministerio de Trabajo respecto al tiempo flexible, de 20 de diciembre de 1989 (*Sbirka Zakonu*, No.38, 1989).
38. *Faellesordning for arbejde i holddrift, Dansk Arbejdsgiverforening og Landsorganisationen i Danmark, 1987* (Principal convenio colectivo entre la Federación de Empleadores Danesa y la Confederación Sindical Danesa, 1987).
39. *Lon og arbejdsforhold inden for jern- og metalindustrien, marts 1987, giltig 1987-1991* (Convenio colectivo 1987-1991 para la industria del metal y del acero, de marzo de 1987), Sección 9(2); *Hovedoverenskomst mellem beklædningsindustriens sammenslutning og Dansk beklædnings og tekstilarbejderforbund omfattende konfektionsindustrien samt pelsindustrien, marts 1987* (Principal convenio colectivo entre las organizaciones danesas del empleador y del trabajador en la industria de prendas de vestir, incluyendo la industria de la confección y la de la piel de marzo 1987), Sección 2(2); *Faellesoverenskomst 1987-1991 industrifagene, 1987* (Convenio colectivo para la fabricación en general, 1987), Sección 1; y *Landsoverenskomst mellem HO Byggefagenes Mesterorganisation Hovedorganisation og Traeindustriforbundet i Danmark, 1 marts 1987-1 marts 1991* (Principal convenio colectivo entre las organizaciones del empleador y trabajador danés en la silvicultura, de 1 de marzo de 1987), Sección 2(6).
40. Convenio colectivo para la industria del metal y del acero, op.cit., Sección 10; convenio colectivo para la fabricación en general, op.cit., Sección 17, y convenio colectivo para la industria de silvicultura, op.cit., Sección 20.
41. Convenio Colectivo para la fabricación en general, op. cit., Secciones 13-16; y convenio colectivo para la industria del metal y del acero, op. cit., Sección 13.
42. Convenio colectivo para la fabricación en general, op.cit., Protocolo respecto al trabajo de fin de semana.
43. Ordenanza No. 82.41 respecto a las horas de trabajo y permiso retribuido, de 16 de enero de 1982 (*Journal Officiel*, No. 14, 17 de enero de 1982, páginas 294-295) [*Legislative Series* 1982-Fr.1].
44. Orden No. 86-280 modificando el Código de Trabajo en relación con la negociación colectiva respecto a las horas de trabajo, de 26 de febrero de 1986 (*Journal Officiel*, No.51, 1 de marzo de 1986, páginas 3208-3209).

45. <1> Ley No. 87-423 respecto a la duración y ordenamiento del tiempo de trabajo, de 19 de junio de 1987 (*Journal Officiel*, No. 141, 20 de junio de 1987, página 6648) [*Legislative Series* - Fr.1]; <2> C. Brault: "L'aménagement du temps de travail: Principaux dispositifs offerts par la loi du 19 juin 1987" [El ordenamiento del tiempo de trabajo: principales disposiciones de la ley de 19 de junio de 1987], en *Echange Travail*, julio-agosto 1987, páginas 35-36.
46. G. Coin: "L'accord national interprofessionnel du 21 mars 1989 sur l'aménagement du temps de travail [Convenio interprofesional nacional de 21 de marzo de 1989 sobre el ordenamiento del tiempo de trabajo], en *Droit Social*, No.6, junio de 1989.
47. Ley de Presupuestos para 1990, Ley No. 89-935 de 29 de diciembre de 1989 (*Journal Officiel*, No. 303, 30 de diciembre de 1989), Sección 121; Decreto No. 90-607 para poner en práctica la Sección 121 de la Ley de Presupuestos para 1990 respecto a la exenciones tributarias para el tiempo de funcionamiento ampliado del equipo y la reducción de horas de trabajo, de 12 de julio de 1990 (*Journal Officiel*, No. 161, 13 de julio de 1990); y Circular respecto a las exenciones de impuestos para el tiempo de funcionamiento de trabajo, de 31 de julio de 1990 (*Journal Officiel*, No. 232, 6 de octubre de 1990).
48. Ley No. 91-1 para la provisión del empleo mediante la formación en las empresas, la ayuda a la integración laboral y social, y el ordenamiento del tiempo de trabajo, para la aplicación del tercer plan, de 3 de enero de 1991 (*Journal Officiel*, 5 de enero de 1991).
49. Ley de cierre de Tiendas, de 28 de noviembre de 1956 (*Bundesgesetzblatt*, Parte I, No. 29 de noviembre de 1956, página 875), modificada el 25 de julio de 1986 (*Bundesgesetzblatt*, Parte I, 1986, página 1.169).
50. Ley de introducción de horas de apertura en una tarde a la semana, de 10 de julio de 1989 (*Bundesgesetzblatt*, Parte I, No. 35, 14 de julio de 1989, pág. 1.382).
51. *Manteltarifvertrag für Arbeiter und Angestellte 1990, Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden, Abschluss 5 Mai 1990* (Convenio marco colectivo para trabajadores de taller y oficina, Industria metalúrgica de Nordwürttemberg/Nordbaden, de 5 de mayo de 1990), Secciones 7 y 8.
52. Ley de Normas Laborales, Ley No. 49, de 7 de abril de 1947 (*Kampoo*, 1947), modificada por la Ley No.99, de 26 de septiembre de 1987 (*Kampoo*, 1987), Secciones 32, 33, 38 y 132 [*Legislative Series* 1947-Jap.3; 1987-Jap.1].
53. Ley para modificar la Ley de Empleo, de 14 de abril de 1988 (*Staatsblad*, No.240, 1988).
54. Ley No. 4 relativa a la protección del trabajador y el medio ambiente de trabajo, de 4 de febrero de 1977 (*Norsk Lovtidend*, Parte I, No. 4, 1977), modificado por la Ley No. 25, de 5 de junio de 1987 (*Norsk Lovtidend*, Parte I, No.12, 1987), Secciones 42 a 47 y 49 [*Legislative Series* 1977-Nor.1].



MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

**INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD
E HIGIENE EN EL TRABAJO**