



# FLEXIBILIDAD DEL TIEMPO DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL MEDIANTE EL USO DE CUENTAS DE HORAS\*

CARME MARTÍNEZ COSTA<sup>1</sup>  
JORDI OLIVELLA NADAL<sup>2</sup>

<sup>1</sup> DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE BARCELONA  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

<sup>2</sup> DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR DE CASTELLDEFELS  
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

**Resumen:** *En el entorno actual, las organizaciones deben ser flexibles para adaptarse rápidamente a la demanda. La flexibilidad se ha convertido en un factor imprescindible en las empresas del sector del automóvil. A diferencia de otras áreas, en Europa las horas extra están fuertemente limitadas. Las cuentas de horas son un elemento clave para superar esta limitación. En este trabajo se presenta, para el sector del automóvil, una síntesis de las formas de flexibilidad del tiempo de trabajo, el mecanismo y la implantación de las cuentas de horas y diversos casos de empresas precursoras de esta modalidad en el conjunto de Europa y en particular en España.*

**Palabras clave:** *Flexibilidad, jornada laboral, tiempo de trabajo.*

## I. Condiciones para la flexibilidad de la industria del automóvil europea

### I.1. La flexibilidad en la industria del automóvil

La flexibilidad se ha convertido en un factor imprescindible en la industria del automóvil, donde las marcas ofrecen al mercado una gran variedad de modelos, cada uno de ellos con sus correspondientes versiones, opciones y motorización, debiendo adap-

tar constantemente la producción a las necesidades de la demanda.

Algunas empresas han sido pioneras en la introducción de nuevos sistemas y tecnologías de producción. Por ejemplo, Honda ha alcanzado altas cotas de flexibilidad con el uso de robots programables (Wall, 2003) y la organización de la producción de Toyota ha inspirado la metodología de gestión denominada lean producción (Womack y Jones, 1996). Otro conjunto de técnicas, el *agile manufacturing*, busca la reacción inmediata ante un entorno imprevisible (Gunasekaran, 1998).

En una industria de la complejidad de la del automóvil las empresas tratan de desarrollar un sistema que sea flexible en su conjunto y en todas sus partes. Y, en particular, el aporte de trabajo ha de ser también flexible. Muchas empresas, inicialmente en Alemania y después en el resto de Europa, han llegado a acuerdos innovadores con su personal de flexibilización del tiempo de trabajo, con el objetivo de ganar productividad y ser más competitivas. Algunas veces esta medida ha servido para mantener la producción en el país de origen, garantizando los puestos de trabajo y compensando la disminución de costes laborales que se obtendrían al deslocalizar las fábricas a países en vías de desarrollo.

\* Este trabajo ha sido parcialmente subvencionado por el proyecto DPI2004-05797.

Las posibilidades para flexibilizar el tiempo de trabajo dependen en buena medida de la legislación y de los acuerdos colectivos. Aunque estos acuerdos colectivos pueden ser propios de cada empresa, la negociación colectiva está condicionada en buena medida a políticas generales de sindicatos y patronales. Mientras en el terreno meramente industrial la industria del automóvil es esencialmente global, la flexibilidad en las horas de trabajo disponibles depende del modelo de relación laboral que se establece en cada país o zona del mundo.

La flexibilidad en el trabajo tiene a su vez diversas componentes. La polivalencia ofrece flexibilidad, y es un elemento clave para la metodología lean (Womack *et al.*, 1996). También se obtiene flexibilidad si es posible variar el total de horas disponibles. Esta variación puede obtenerse por la vía de una contracción y despido poco costosos, mediante la externalización y subcontratación de actividades (flexibilidad externa) y por la variabilidad del tiempo de trabajo (flexibilidad interna).

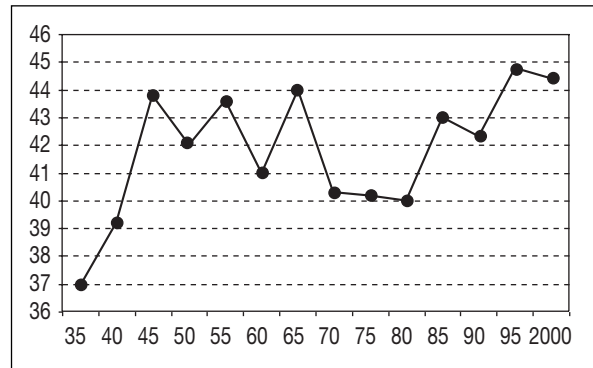
El concepto de tiempo de trabajo es muy amplio y comprende diversos aspectos: la duración de la jornada de trabajo (número de horas), la base sobre la que se contabiliza esta duración (diaria, semanal, mensual, anual o plurianual), el tipo de jornada de trabajo (diaria, nocturna, en festivos, continuada o partida, en turnos con o sin rotación) y la regularidad o irregularidad de la jornada.

### 1.2. Modelos de relación laboral

A pesar de la globalización de los mercados y de la difusión de diversos métodos de producción, cada empresa debe adaptarse al marco legal del país donde esté implantada y al distinto nivel de regulación del mercado trabajo, lo que ocasiona la existencia de diversos modelos de relación laboral.

Cada uno de estos modelos se caracteriza por la posibilidad real de utilizar todas o sólo algunas de las formas de flexibilización laboral. La regulación del mercado de trabajo y la normativa legal puede imponer ciertas restricciones y límites en la utilización de cada uno de los mecanismos de flexibilidad, como la limitación de la utilización de horas extra, la limitación de la duración de la jornada laboral y de su distribución, o la posibilidad de trabajar en fines de semana y festivos.

Figura 1  
Horas semanales de trabajo en la industria del automóvil de US<sup>1</sup>



Si se comparan los modelos existentes en los principales países productores de automóviles, se obtienen algunos elementos distintivos. En Estados Unidos existe una gran flexibilidad de plantillas y de realizar horas extras. La Figura 1 es representativa de este uso de las horas extra. En Japón las grandes corporaciones no suelen efectuar despidos y las horas extra ofrecen una flexibilidad importante aunque se utilizan en menor cantidad que en los Estados Unidos, tal como se observa en la Tabla 1.

En Corea la situación es similar (Cho, 2004) ya que también está generalizado el uso de horas extra y el trabajo extra en fin de semana. El nivel de sueldos lleva a que la presión de los trabajadores para hacer horas extra sea importante.

En el Reino Unido, pese a que se trata de un sistema laboral muy diferente, la situación de las horas extra es parecida. Las empresas planifican la producción y los trabajadores el gasto teniendo en cuenta

Tabla 1  
Horas trabajadas por año (extras) en la industria<sup>2</sup>

Año	Japón	US	UK	Alemania
1980	2.162 (209)	1.893 (146)	1.883 (125)	1.719 (104)
1990	2.124 (219)	1.948 (192)	1.953 (187)	1.598 (99)
1999	1.942 (175)	1.991 (239)	1.902 (151)	1.525 (57)
2000	1.970 (175)	1.986 (239)	1.902 (151)	—

<sup>1</sup> U.S. Department of Labor & Bureau of Labor Statistics, Employment and Earnings, Annual Edition, 2002.

<sup>2</sup> Labor Situation in Japan and Analysis 2004/2005. The Japan Institute for Labour Policy and Training.

ta las horas extra, de manera que son difíciles de combatir por los sindicatos.

En la Europa Continental la situación es distinta. Alemania, Francia y España han optado por una reducción de la jornada laboral (como la jornada de 35 horas semanales introducida por la ley Aubry en Francia) con la consecuente limitación del uso de horas extra, con el objetivo de crear empleo. En este entorno, la adaptación a la demanda se debe hacer con contratación de trabajadores eventuales, con el uso de terceros, cuartos e incluso quintos turnos, poco habituales en países con menores restricciones al tiempo de trabajo, o con cierres, según sea la situación.

Estos mecanismos de flexibilidad tienen bastantes inconvenientes. Los trabajadores eventuales tienen que ser reclutados y formados. También se produce una afectación de la vida personal, tanto por los trabajadores eventuales como por los fijos con turnos nocturnos o de fin de semana. Los ceses de actividad mantienen un coste y están limitados legalmente.

## 2. Flexibilidad del tiempo de trabajo y cuentas de horas para ajustar la demanda

La flexibilidad en los horarios de trabajo se inicia en los Estados Unidos en los años 60 (Owen, 1977). Posteriormente la flexibilidad se extendió a Europa. La flexibilidad destinada a ajustar la producción de bienes o servicios a la demanda se ha desarrollado con especial intensidad en Alemania, a partir de acuerdos de flexibilidad en el tiempo de trabajo incluidos en la negociación colectiva.

Las formas de flexibilidad en el tiempo de trabajo son, de hecho, diversas. Siguiendo a (EIRO, 1998), se pueden señalar las siguientes:

- Posibilidad de que cierto porcentaje de los empleados trabajen permanentemente más tiempo que la jornada convenida colectivamente.
- Introducción de los «pasillos» de horas de trabajo, que dan a las empresas la posibilidad, dentro de ciertos límites, de reducir o prolongar el horario laborable.
- Posibilidad de reducciones del tiempo de trabajo sin remuneración por un período de tiempo limitado.

- Introducción del trabajo estacional.
- Nuevas regulaciones que facilitan la introducción del trabajo en fin de semana y/o en festivos.

Concretamente, las cuentas de horas representan una práctica relativamente nueva que surgió en Alemania a finales de los años ochenta (Bluhm, 2001). Inicialmente, surgieron en el sector metal como acuerdos entre empresarios que pedían más flexibilidad laboral para ajustarse a una fluctuación de la demanda imprevisible, y el sindicato del metal, para obtener una reducción de la jornada a 35 horas a la semana. A finales de la década de los ochenta las cuentas de horas se convirtieron en una práctica común en otros sectores de actividad económica en Alemania, aunque no siempre ligados a una reducción de la jornada laboral.

La cuenta de horas o bolsa de horas se entiende como el mecanismo o cuenta que regula y refleja las horas trabajadas en menos (debe en la cuenta del trabajador o trabajadora) y las horas trabajadas en más (haber en la cuenta del trabajador o trabajadora) sobre la base de jornada individual convenida (en el convenio, acuerdo o contrato). Por lo tanto, las horas de funcionamiento semanales reales no están fijadas a las horas semanales contratadas ((Elke y Beblo, 2004). La cuenta está sujeta a unos máximos, de uno y otro signo, y a veces se fuerza a que la compensación de las horas trabajadas de más o de menos se realice en un máximo de tiempo.

Mediante la introducción de las cuentas de horas las horas trabajadas se incrementan en períodos de alta demanda sin una compensación económica extraordinaria, y a cambio se anotan estas horas trabajadas de más en una cuenta que puede ser utilizada tanto por el empleado para disponer de tiempo libre, como para el empresario para compensar períodos de baja actividad o demanda.

Se puede distinguir entre cuentas de horas a corto plazo y cuentas de horas a largo plazo (EIRO, 2000). Las cuentas a corto plazo son una práctica actualmente relativamente extendida, especialmente en Alemania, donde según el IAB<sup>3</sup> *establishment panel*, el 17% de todos los establecimientos de la antigua Alemania del oeste y un 21% de la del este aplican algún tipo de sistema de contabilidad en el que las horas de trabajo se cargan y se acreditan en cuentas de tiempo individuales. En la gran mayoría de casos

<sup>3</sup> Institute for Employment Research, Alemania.

se busca reestablecer el equilibrio lo antes posible, siempre que las circunstancias lo permitan, y son por tanto cuentas a corto plazo. Las cuentas a largo plazo se pueden utilizar para generar períodos sabáticos, de cuidado de los niños y de formación, y también para anticipar la jubilación anticipada. Esta una modalidad todavía infrecuente.

Aunque se dan también otras ventajas, el objetivo principal de los cambios en los horarios es la adaptación de los horarios de actividad para que el trabajo del conjunto de la compañía o de departamentos enteros se acomode a una demanda fluctuante (Lehndorff, 1999). La flexibilidad de horarios permite una mayor utilización de la capacidad o para una mayor presencia en las épocas en que la mano de obra es especialmente necesaria. Con la utilización de las cuentas de horas no hay que recurrir a los despidos y a los cambios de contratación de personal a largo plazo, y también a la reducción de los costes laborales de la empresa al no tener que pagar horas extra, de los costes de reclutamiento y formación de nuevo personal o de despido (Bluhm, 2001).

Pero los acuerdos de flexibilidad laboral no son un mero ajuste industrial. El sistema de relaciones laborales de Europa pone a las compañías en condiciones de desventaja respecto a otras partes del mundo. La voluntad de mantener en lo esencial el modelo de relaciones laborales europeo y la necesidad de defender y crear puestos de trabajo ha llevado a que no sólo en el campo industrial, sino también en el político y sindical, se haya analizado el tema profusamente.

En esta línea, hay que citar la política de relaciones laborales que se ha denominado *flexisecurity* (Wiltz, 2004). La *flexisecurity* es una estrategia de política laboral que busca, simultáneamente y de una manera deliberada, mejorar la flexibilidad de los mercados de trabajo, de la organización del trabajo y de las relaciones de trabajo, por una parte, y por otra mejorar la seguridad —seguridad de empleo y Seguridad Social—, en especial para grupos más débiles en y fuera del mercado de trabajo.

Los acuerdos de flexibilidad del tiempo de trabajo, y concretamente la utilización de las cuentas de horas ofrecen oportunidades tanto para reducir el desempleo como para mejorar el estándar y la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras. La flexibilidad es una manera para que las empresas aumenten su eficacia y promuevan una organización mejor del trabajo que pueda no tan sólo mantener o salvar puestos de trabajo, sino también crear empleo. Además, la flexibilidad también puede ser utili-

zada para atender las preferencias de empleados y contribuir a una mejor distribución del volumen de trabajo entre personas con distintas necesidades respecto a horarios (EIRO, 2000).

### 3. Implantación de las cuentas de horas en el sector del automóvil

#### 3.1. Proceso de implantación

Ya en 1986, la empresa BMW estableció un sistema de trabajo flexible mediante cuentas de horas en su fábrica de Regensburg. Posteriormente, lo extendió a todo el grupo, por ejemplo en la planta donde BMW fabrica el Mini en Oxford y en la nueva instalación de Léipzig. También la antigua división aeronáutica de Daimler Benz, integrada ahora en la European Aeronautic Defense and Space Company (EADS), desarrolló estos métodos en Bremen y Hamburgo.

Las bases del trabajo flexible aplicado a estas experiencias son las siguientes:

- Las horas de trabajo personal son distintos de los tiempos operativos o de actividad. Los horarios de trabajo deben combinarse de tal modo que los tiempos operativos queden cubiertos globalmente.
- Los tiempos operativos vienen marcados por la demanda, es decir, en lo posible, no se dejará demanda no atendida ni se trabajará para el stock.
- Se crea una bolsa o cuenta horaria donde se hace balance de las horas de trabajo que corresponden a cada período y las efectivamente trabajadas. Cuando se hacen horas en exceso no se genera ningún pago suplementario.

Los trabajadores están obligados a los alargamientos de jornada o las jornadas suplementarias que sean necesarias, siempre dentro de unas franjas fijadas. El método implica incomodidades para los trabajadores, pero también ventajas, como unas mayores expectativas de mantenimiento del empleo.

En BMW, que es la compañía que más ha implantado esta modalidad, se puede generar un período sabático de hasta 6 meses. El objetivo principal es, sin embargo, conseguir unas condiciones que permitan mantener la fabricación en Europa sin renunciar a tiempo de trabajo limitado y al trabajo estable (Wiltz, 2004). En el caso de Léipzig, se incluye tam-

bién una prioridad de elección de jornada cuando se han hecho antes los peores horarios, con un sistema de puntos que valora esta prioridad. La planta de BMW en Leipzig puede tener actividad en un rango de horas que va de las 60 a las 140 semanales (Wernink, 2002).

También Volkswagen en Wolfsburg ha sido precursor de la utilización de las bolsas de horas (Lehndorff 2000). Se adoptaron entre 28,8 y 38,8 horas semanales de trabajo, que se debían comunicar con antelación. Las horas extra de lunes a viernes no generaban pagos suplementarios hasta las 35 horas. En 1999 se fijó el trabajo de lunes a jueves, con horas extra obligatorias en viernes y una semana libre de cada diez. Sin el trabajo en viernes, el ciclo de 10 semanas da una media semanal de 28,8 horas, y con el trabajo en viernes de 36.

Opel y Daimler Chrysler, por su parte, también disponen de acuerdos con los trabajadores que adoptan este tipo de esquema en sus fábricas europeas (Lehndorff 2000).

### 3.2. Casos en España

La implantación de las cuentas en la industria del automóvil proviene de la extensión a España de la fórmula por parte de empresas que la utilizaban ya previamente en los países en los que tienen radicada su sede central. Un primer caso se encuentra en el Convenio colectivo de trabajo de la empresa Mercedes Benz España, SA, para los años 1999-2002. Se establece la posibilidad de habilitar como laborables hasta 12 sábados anuales, que pueden pagarse o bien compensarse con tiempo de descanso incrementado en un 75%. La jornada diaria puede alargarse hasta 9 horas. Las horas trabajadas de más por ambos mecanismos de acumulan en una cuenta de horas. Por otra parte, en periodos de baja demanda se pueden establecer días de inactividad que se acumularán también en la cuenta de horas. El límite en ambos sentidos es de 9 días. Los saldos a favor de trabajador deben compensarse no más allá de un año. En el convenio para los años 2003-2005 se incrementó el número de sábados a 20 y el límite para el saldo de la cuenta de horas a 18 días, mientras el saldo a favor del trabajador se limitó a 5 días con compensación máxima hasta el final del año natural siguiente.

En el Convenio colectivo de la empresa Renault España, S.A. de 2004 a 2006 se establece una cuenta de horas de hasta 25 días de trabajo de más (y por

tanto de saldo a favor del trabajador) y de hasta 20 días de trabajo en menos (con saldo a favor de la empresa). Los incrementos de trabajo se realizan incrementando las horas de trabajo semanales desde las 36 horas fijadas como normales hasta un máximo de 40, y con uso de hasta 12 días de trabajo en fin de semana.

Por su parte, el Convenio colectivo de la empresa Opel España de Automóviles, con aplicación en los años 2004 a 2007 prevé que se puedan acumular hasta 25 días de inactividad y hasta 8 de exceso de trabajo en una cuenta de horas. Finalmente, el Convenio colectivo de la empresa SEAT para los años 2004 al 2008 establece una cuenta de horas de hasta 240 horas en negativo (trabajo en menos, ampliadas posteriormente a 400) y de 200 horas en positivo (trabajo en más).

En todos los casos mencionados la empresa renuncia al mecanismo de los expedientes de regulación de empresa, en tanto no se haya aprovechado íntegramente el mecanismo de la cuenta de horas. Como se puede observar, la implantación de cuentas de horas en las empresas españolas es reciente y no cabe analizar todavía sus repercusiones.

### 4. Conclusiones y futuras investigaciones

La actual industria del automóvil genera la necesidad de flexibilidad en el aporte de mano de obra. Mientras que en Asia las horas extra y en Estados Unidos también las horas extras y la facilidad de despido dan cobertura a esta necesidad, en Europa esta ha sido hasta hace poco una dificultad no resuelta. Los contratos eventuales y los cierres han suplido otros mecanismos con notables perjuicios.

Las experiencias pioneras de BMW, por un lado, y el impulso político del gobierno alemán, de otro, han llevado a adoptar el mecanismo de la cuenta de horas de trabajo en un número cada vez mayor de plantas. Posteriormente el esquema se ha ampliado, todavía de manera incipiente, a otros países europeos, en particular a España donde este proceso es muy reciente y su concreción va a ser objeto de futuros trabajos.

Por otra parte, la aplicación de las cuentas de horas, en el caso del automóvil, da lugar a una extensa casuística. La fijación de los turnos incluye la reserva de períodos para la realización de horas suplementarias, de tal modo que las variaciones sean previsibles y permitan en lo posible una organización de las acti-

vidades y de la vida personal de los trabajadores estables. La difusión y resultados de la implantación de las cuentas de horas han de ser motivo de futuras investigaciones.

Finalmente, el sistema de cuenta de horas genera una importante complejidad de la gestión del tiempo de trabajo. Se abre con ello un campo de investigación, que parte de los trabajos existentes sobre la jornada anualizada (Corominas et al., 2002). En estos trabajos se obtienen procedimientos de optimización para la determinación de los horarios.

## 5. Referencias

- BLUHM, K. 2001. Exporting or Abandoning the 'German Model?': Labour Policies of German Manufacturing Firms in Central Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 2(7): 153-173.
- COPELAND, A.; DUNN, W., y HALL, G. 2005. *Prices, Production, and Inventories over the Automotive Model Year*. Washington, D.C.: Federal Reserve Board.
- COROMINAS, A.; LUSA, A., y PASTOR, R. 2002. Using MILP to plan annualised working hours. *Journal of the Operational Research Society*, 10(53): 1101-1108.
- CHO, S.-J. 2004. *Employment Relations Concerning Working Time Reduction and Flexibility - A Comparative Analysis of Automobile Industry Practices in Five Countries*. Seoul: Korea Labor Institute.
- EIRO 1998. *Provisions on working time accounts in collective agreements*. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/1998/03/feature/de9803255f.html>.
- ELKE, W., y BEBLO, M. 2004. *Does Work Time Flexibility Work? An Empirical Assessment of the Efficiency Effects for German Firms*.
- GUNASEKARAN, A. 1998. Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International Journal of Production Research*, 5(36): 1223-1247.
- LEHNDORFF, S. 1999. *New working time systems, work organisation and re-distribution of work*. Düsseldorf: Institut Arbeit und Technik Abteilung Arbeitsmarkt.
- OWEN, J. 1977. Flexitime: Some Problems and Solutions. *Industrial and Labor Relations Review* 2(30): 152-160.
- WALL, M. 2003. Manufacturing Flexibility. *Automotive Industries*, 10(183): 44-45.
- WEERNINK, W. O. 2002. Leipzig plant example of strong labor flexibility. *Automotive News*, 5966(76): 26-27.
- WILTHAGEN, T.T., y FRANK. 2004. The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer. European Review of Labour and Research*, 2(10): 166-186.
- WOMACK, J. P., y JONES, D. T. 1996. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.