

«Necesidad de reordenación del tiempo de trabajo en el sector de la automoción»

Juan Antonio Fernández de Sevilla

Director de Asuntos Sociales y Generales

FASA-RENAULT

Palabras clave: Reducción del tiempo de trabajo, flexibilidad, competitividad.

Nº de clasificación JEL: J20, J21, L62

La organización y los requerimientos de la economía de mercado están en evolución y las ventajas competitivas del pasado sólo las mantendremos mediante nuestra adaptación.

Velocidad, Calidad y Flexibilidad son los conceptos claves que están en las estrategias ganadoras y, es en la pregunta ¿cómo dotarnos de flexibilidad? donde quiero enmarcar la gestión de la cantidad y la distribución del tiempo de trabajo.

1. TIEMPO DE TRABAJO Y EMPLEO

La reducción del tiempo de trabajo desde que se fue constituyendo lo que se llamó sociedad industrial se ha ido produciendo por una de estas dos razones:

- para mejorar las condiciones de vida del trabajador o,
- para contribuir a la creación de puestos de trabajo y combatir el desempleo.

La primera ha sido la más importante a lo largo de los años y ha estado en vigor hasta casi los años 80 en el mundo occidental. La reducción ha sido espectacular y continua; en los últimos 100 años el tiempo de trabajo se ha reducido a la mitad. Las vías para conseguirlo han sido muy variadas, desde los enfrentamientos violentos en los primeros tiempos y en algunos no tan lejanos, hasta la negociación de épocas más próximas.

La segunda razón, aunque siempre ha sido operativa, se ha utilizado de manera consciente desde hace menos tiempo y es la que hoy está en pleno vigor en nuestra sociedad.

Otras causas que han contribuido, además, a dar relieve a esto han sido:

- el desplazamiento del empleo de la agricultura e industria a los servicios,
- la incorporación de la mujer al trabajo,
- la legislación laboral.

Esta reducción del tiempo de trabajo ha sido compatible con el beneficio del empresario, los aumentos salariales de los trabajadores y la mejora constante de sus condiciones de vida y de su poder adquisitivo. Lo que ha hecho posible durante los últimos años 50 años al menos este proceso, ha sido la transformación constante de los procesos productivos, el progreso tecnológico que originó las enormes ganancias de productividad que necesitaba el sistema y el crecimiento sostenido, aunque con algunos altibajos, de la economía.

Hoy, la economía mundial presenta otra característica que tiene una extraordinaria influencia en una nueva consideración del tiempo de trabajo. Esta característica es la globalización de los mercados, que plantea a las empresas de manera dramática dos problemas: la necesidad de una competitividad permanente y la necesidad de una capacidad de adaptación inmediata a las condiciones cambiantes; es decir, la necesidad imperiosa de una empresa flexible y, no lo olvidemos, la flexibilidad la tienen las personas y su capacidad de organización, no las cosas, no las máquinas.

Por esto la tendencia histórica de reducción de jornadas no va a seguir mucho tiempo, al menos de un modo general; en todo caso lo será como resultado de negociaciones empresa a empresa —consecuencia de soluciones muy imaginativas y que no representen aumento de costes a ninguna de las partes—, o tal vez como consecuencia de desequilibrios entre empresas, países, etc.

A esta creencia, contribuye también lo siguiente:

- los trabajadores no quieren reducción de horas a cambio de reducción de salarios. Además, la reducción de salarios comporta reducción de capacidad de consumo y, por tanto, de crecimiento económico con la consecuencia del desempleo;
- las empresas, con márgenes cada vez más reducidos, no pueden asumir el coste de la reducción de tiempo, y el repercutirlo en los precios significaría perder mercado y con ello se afectaría al empleo.
Hoy el tiempo de trabajo es ya un factor importante como diferenciador de competitividad.

A pesar de todo ello, constatamos que los conflictos laborales por disminuir los tiempos de trabajo son todavía frecuentes y muchas veces más duros que los que existen por reivindicación de salarios, o mejora de ventajas sociales.

La huelga de seis semanas del Sindicato IG Metall en la industrial automovilística alemana es un buen ejemplo.

El Consejo Europeo de Junio del 94 identificó las 7 áreas que señalamos a continuación como de especial importancia para salvaguardar el empleo, abandonando así la línea seguida hasta ese momento de disminución generalizada de la duración de la jornada de trabajo. Esto significa un cambio de rumbo que aportará, con el transcurso del tiempo, soluciones positivas.

Las siete áreas a que aludíamos son:

1. flexibilidad laboral,
2. reorganización del trabajo a nivel de empresa,
3. reducción de los costes laborales indirectos,
4. reorientación de los fondos públicos destinados a combatir el desempleo,
5. desarrollo de nuevas áreas de empleo de acuerdo con las nuevas necesidades,
6. reorientación de la formación,
7. medidas específicas para jóvenes sin formación adecuada.

Desde las crisis del petróleo en los años 70, el mundo desarrollado ha tenido que asumir profundos cambios en el contexto económico. En el periodo de 1960 a 1990 el crecimiento medio anual de Europa y EE.UU. fue sólo la mitad que el de Japón y en estos momentos las mejores perspectivas de crecimiento, de penetración comercial y de menor paro las tienen países en vías de desarrollo.

Durante la década de los 80, la U.E. perdió el 3,7% de su participación en el mercado exportador, mientras que EE.UU. y Japón experimentaron un incremento.

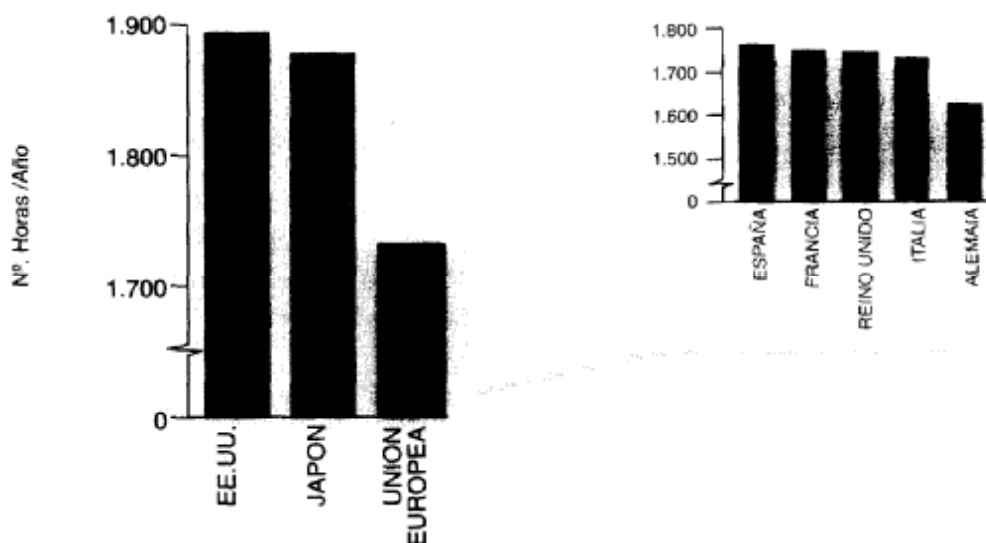
En ninguna otra parte del mundo, el deseo humano de ocio y prosperidad creciente se ha desarrollado tanto como en la Europa Occidental, por eso los datos comparativos de la jornada media en todo el aparato productivo son claramente desfavorables y se repiten básicamente en los datos de la Verband Der Automobil Industrie (VDA) sobre las horas de trabajo en la industria de los vehículos a motor (Ver Gráfico n.º 1 y Cuadro n.º 1).

Cuadro n.º 1. Horas de trabajo en la industria del automóvil. 1989/1993

	Horas de trabajo según contrato y regulaciones legales (h/semana)		Horas de trabajo teóricas (horas/año)		Horas reales trabajo* exc. horas extras (horas/año)	
	1989	1993	1989	1993	1989	1993
BÉLGICA	37	37	1.620	1.643	1.509	1.510
FRANCIA	38,5	38,69	1.728	1.735	1.589	1.609
ALEMANIA	37,15	36,25	1.635	1.612	1.411	1.373
GRAN BRETAÑA	38,7	38,8	1.765	1.768	1.652	1.694
ITALIA	40	40	1.775	1.802	1.562	1.268
ESPAÑA	39,2	39	1.768	1.752	1.684	1.491
HOLANDA	40	40	1.840	1.744	1.728	1.576
SUECIA	40	40	1.808	1.808	1.264	1.488
EE.UU.	40	40	1.912	1.920	1.824	1.824
JAPÓN	40	40	1.888	1.858	1.888	1.797

* En las horas reales de trabajo están descontadas las horas de formación, absentismo, sindicales, etc., y en el caso de España por ejemplo, las de los Expedientes de Regulación de Empleo/Producción.
Fuente: VDA.

Gráfico nº 1. La jornada en el mundo en 1994



Fuente: Instituto de la Economía Alemana de Colonia

Punto y aparte merece la experiencia de Volkswagen, en Alemania, introduciendo la semana laboral de 28,8 horas y que es tratada con mayor rigor por otro ponente.

En España, la presión sobre la duración de la jornada anual ha sido igual de importante. No hay negociación de Convenio que no cuente, al menos, con la petición de reducción de 1 ó 2 jornadas/año y en esta dinámica hemos alcanzado una reducción media como sector de unas 200 horas/año en los últimos 15 años (Ver Gráfico n.º 2).

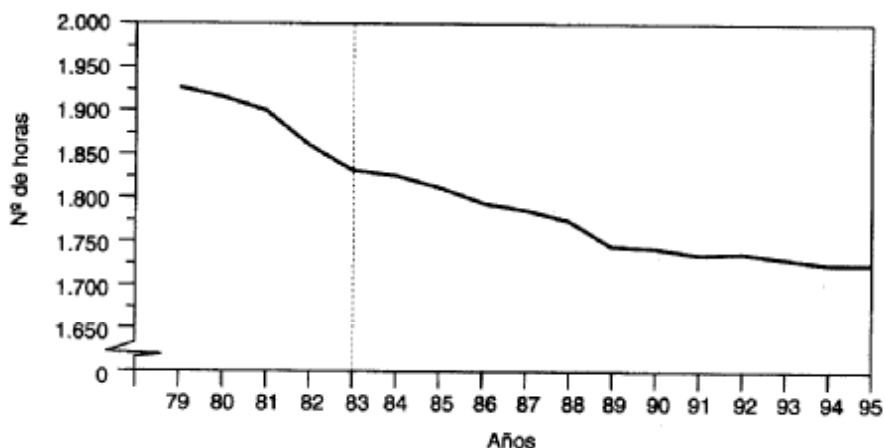
En este mismo periodo el sector del automóvil en España ha incrementado en un 89% su producción y ha reducido sus plantillas en un 39% (Ver Gráfico n.º 3).

Si al hecho de trabajar cada vez menos horas por año le añadimos la baja tasa de actividad en España y también en la U.E. en comparación con la de Japón o la de EE.UU., concluiremos que las empresas españolas y las empresas europeas en un contexto mundial tienen que hacer mayores esfuerzos para ganar productividad y eficacia pues sólo siendo extremadamente competitivos podremos superar estas dificultades y garantizar nuestro actual estado de bienestar, tema sobre el que voy a hacer un inciso.

Todos los países, incluso en épocas de crecimiento económico, tienen limitados el total de los bienes públicos que pueden ofrecer a la población gratuitamente o a bajo precio y a la vista del distinto volumen que las prestaciones por desempleo tiene en distintos países, dichos límites se han sobrepasado en muchos países europeos.

Según un informe de la OCDE de Junio de 1993, el porcentaje del P.I.B. dedicado a las prestaciones por desempleo queda recogido en el Gráfico n.º 4.

Gráfico nº 2. La jornada en el sector del automóvil en España



NOTA: En 1983 se establece por Decreto Ley la jornada máxima de 40 horas semanales.
Fuente: ANFAC

Todos somos conscientes de que el paro es el síntoma más dramático del inadecuado funcionamiento del mercado de trabajo, por eso, las tasas de paro y más todavía la tasa de paro de larga duración, cualifican la calidad y la eficacia de los mercados de trabajo.

El paro es uno de los principales problemas del mundo y especialmente de España. Tanto es así, que la lucha contra él debe tener prioridad absoluta.

La complejidad del asunto y la urgencia en encontrar soluciones requiere la reflexión y actuación de todos los interlocutores sociales. Gobiernos, instituciones, empresas, sindicatos y trabajadores sufrirán las consecuencias del fracaso en este asunto.

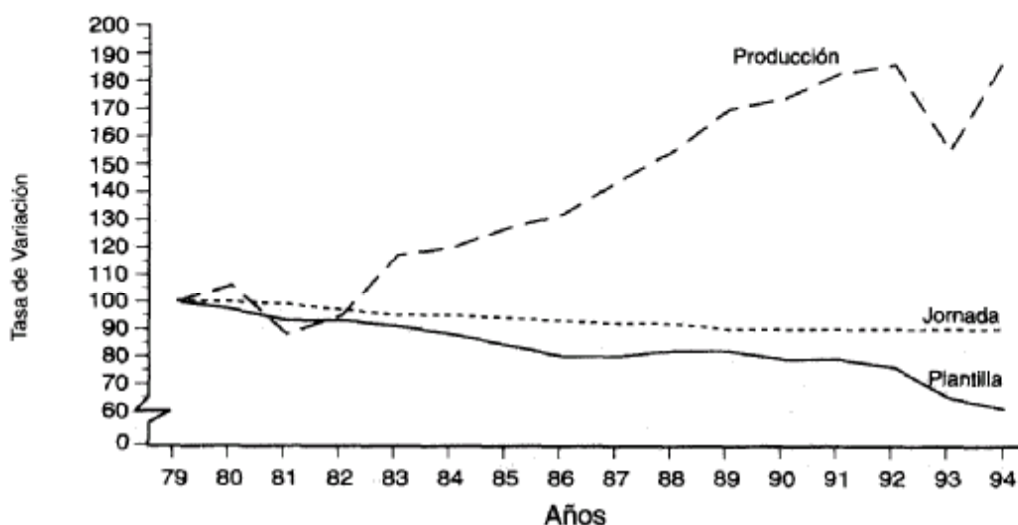
Sólo desde esta óptica, cabe el análisis y solución del tiempo de trabajo.

A nivel de empresa deberemos crear un diálogo razonable con los sindicatos como condición previa para la creación del clima de entendimiento necesario que facilite la creación de empleo sostenido. Ello comporta en nuestro país cambios, a veces profundos entre las actitudes del empresariado y de los sindicatos.

Concluiremos este capítulo indicando que las actuales y futuras reducciones de jornada deberán tener otro enfoque y otro alcance: *el mantenimiento y mejora de la competitividad de la Empresa y, por este camino, llegar al mantenimiento del empleo.*

Las empresas crean empleo siempre y cuando puedan implantarse, mantenerse y crecer en un mercado y esto lo logran si son capaces de competir con éxito. Así pues el problema de la lucha contra el desempleo en las sociedades industrializadas hay que plantearlo desde muchos frentes. Entre ellos, el de las *relaciones laborales* y la *ordenación del trabajo*.

Gráfico n. 3. **Evolución de la jornada, el empleo y la producción en el sector del automóvil en España**



Fuente: Elaboración propia

Al principio señalé *la velocidad de respuesta, la calidad y la flexibilidad* como elementos claves en las estrategias ganadoras. Analicemos a partir de ahora este último concepto.

2. LA FLEXIBILIDAD

La *flexibilidad* está de moda. Con una crisis que se eterniza, una competencia económica cada vez más dura y el incremento inexorable del paro, la *flexibilidad* aparece como la solución a los desafíos actuales.

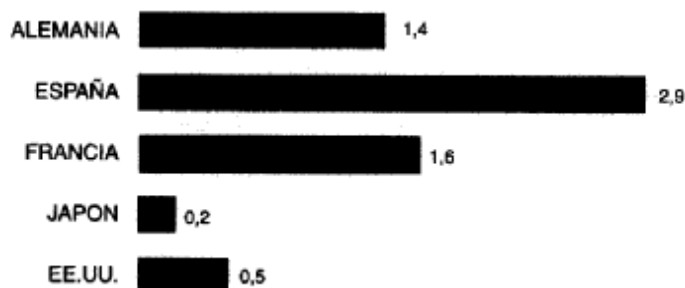
Utilicemos como mercado el del automóvil, pero con la clara idea de que la generalización será prácticamente automática.

En primer lugar tenemos que ser flexibles debido a las fluctuaciones de este mercado; en el año 1993 el mercado europeo del automóvil cayó un 15,2% respecto al año 1992 y un 24% el mercado español. En 1994 el mercado con la ayuda de las medidas gubernamentales creció pero las previsiones para 1995 vuelven a ser decrecientes.

A estas fluctuaciones se une el hecho de que dentro de un año las ventas están muy ligadas a las distintas temporadas.

En segundo lugar necesitamos ser flexibles con la salida al mercado de los nuevos vehículos que necesitan en la primera etapa de su desarrollo más empleos.

¿Cómo conseguiremos esta flexibilidad?. Necesariamente a través de todas sus manifestaciones.

Gráfico nº 4. **Porcentaje del PIB dedicado a prestaciones por desempleo**

NOTA: En EE.UU. la prestación representa el 50% del salario y suele expirar a los 6 meses. En Alemania puede durar 35 meses y representa el 63% del salario.

Cuando hablamos de *flexibilidad* nos referimos principalmente a:

- *flexibilidad del empleo,*
- *flexibilidad de las organizaciones,*
- *flexibilidad contractual,*
- *flexibilidad del tiempo de trabajo,*
- *flexibilidad de las remuneraciones.*

Dejaremos sólo apuntadas todas aquellas formas de *flexibilidad* que no sean la del *tiempo de trabajo* a pesar de la pesadilla que representa un número de parados cada vez más importante, cada vez más cualificados, cada vez más jóvenes, y durante más tiempo; pero su análisis nos apartaría de lo que nos ha sido encomendado.

Respecto a la *flexibilidad contractual* es natural que al ampliar el abanico de opciones y de posibilidades que tienen los empresarios para contratar a sus empleados también se amplía la posibilidad para las empresas de mejorar su capacidad de adaptación.

En otras épocas muy próximas, el empleo equivalía, más o menos, a un puesto de trabajo estable en una sola empresa, a tiempo completo, perfectamente definido y, con frecuencia a lo largo de toda la vida laboral. Ahora el empleo a tiempo completo y la contratación indefinida son cada vez menos, la norma general. El empleo tiende a configurarse en torno a un núcleo permanente, una plantilla variable y un tercer bloque a tiempo parcial.

No conviene olvidar tampoco la situación de hecho del *trabajo temporal*, que muestra un desequilibrio de España con el resto de países y que es consecuencia de determinadas rigideces de nuestra legislación laboral. Sin duda tanto las causas como los efectos se modificarán en próximas reformas.

Abordaremos ahora la *flexibilidad del tiempo de trabajo* que, no nos olvidemos, está asociada a la de las remuneraciones.

2.1. La flexibilidad del tiempo de trabajo

El obrero o empleado, especialmente éste, con contrato por tiempo indefinido con horario «clásico» de 7 a 15 h. ó de 8 a 16 h., de lunes a viernes, en poco tiempo será una reliquia del pasado.

Las prácticas de trabajo flexible están aumentando en los países industrializados. Los tipos de flexibilidad más desarrollados son los referentes a la distribución del tiempo de trabajo y a la jornada parcial.

A ellos nos circunscribiremos principalmente a partir de aquí, procurando concretar en España y en el Sector de Automoción, nuestra exposición.

Es indudable que un tiempo de trabajo flexible tiene ventajas como:

- *aumento de productividad y competitividad,*
- *mejora en el servicio al cliente,*
- *reducción de costes,*
- *sistemas de organización más avanzados,*
- *disminución de las horas extras,*
- *reducción del absentismo,*
- *mayor tiempo para la formación,*
- *seguridad en el empleo,*
- etc. etc.*

Dicho de una forma directa y clara, lo que la empresa española de automoción requiere hoy para su competitividad es lo que se llama «*cómputo anual de las horas de trabajo y posibilidad de su distribución irregular*», lo que ha venido en llamarse «anualización de las horas de trabajo».

2.2. Anualización de las horas de trabajo

Es decir, los trabajadores serían contratados para realizar una cantidad de horas anuales predeterminadas, que podrán ser repartidas a lo largo del año, con el fin de hacerlas coincidir con los momentos de mayor trabajo, o viceversa. Pudiéndose variar las horas de trabajo por días o meses, con arreglo a las exigencias del mercado. Como es lógico, con los debidos límites y cautelas.

Se trabaja cuando se necesita, con la consiguiente reducción de stocks y gastos financieros, aumento de la productividad y eficacia, entre otras.

Una consecuencia inmediata de ello en nuestro sector sería la importante reducción o desaparición de los «célebres» Expedientes de Regulación de Empleo para «pequeños» desajustes entre producción y ventas; con beneficios económicos y de todo tipo para todas las partes implicadas, administración, trabajadores y empresa. Volveremos sobre este punto más adelante.

Las ventajas de disociar la jornada laboral del trabajador, de las horas de producción o comercialización de la empresa, son evidentes por lo que no vamos a insistir más.

La reciente reforma laboral lo permite pero, con su potenciación de la negociación remite a las partes y a su capacidad de acuerdo su introducción, por lo que, en la

práctica y al menos *para la gran empresa, no ha habido un cambio apreciable en los comportamientos clásicos hasta este momento.*

El acuerdo sindical en Convenio sigue siendo hoy en día puramente teórico a nivel sectorial y difícilísimo a nivel empresa, que arrastra todavía tabúes muy antiguos (a los cambios de horarios y de jornada laboral, la respuesta habitual es no).

En cualquier caso es conveniente comparar el tamaño de las empresas de España con la europeas (Ver Gráfico n.º 5). No olvidemos que todos nuestros comentarios los referimos a la gran empresa y que, por tanto, referido a la pequeña empresa requiere un importante trabajo de adecuación y las cosas son muchas veces distintas.

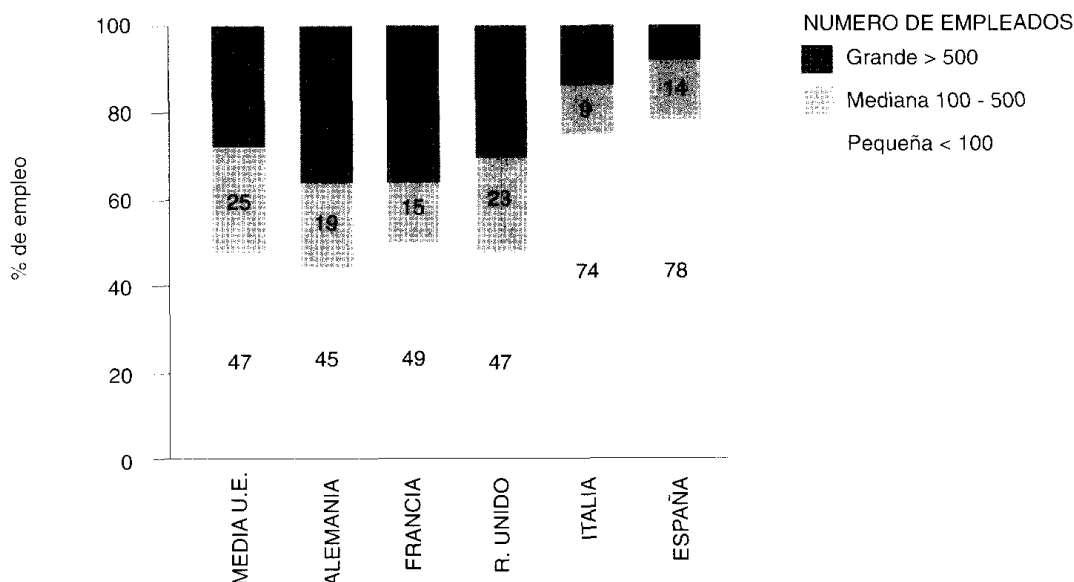
En un país como el nuestro las diferencias según el tamaño de las empresas pueden ser, puntualmente, abismales. Por citar un sólo ejemplo, mencionaremos la situación sindical.

No obstante, y muy lentamente, empiezan a introducirse posibilidades nuevas, pero como en cualquier proyecto de cambio importante, las reformas que afectan al tiempo de trabajo deben hacerse coherentemente y con cautela.

No debemos olvidar que la *flexibilidad del tiempo de trabajo* afecta íntimamente a la situación personal de cada trabajador, tanto en el trabajo como fuera de él, y que el binomio tiempo de trabajo-remuneración constituye el elemento substancial del contrato de trabajo. Alrededor de este asunto hay «a priori» culturales muy introducidos, tanto en los trabajadores como en las empresas, que hay que conocer y tener en cuenta.

Gráfico nº 5. **Tamaño de las empresas en Europa**

Fuente: Unión Europea.



En el proceso de introducción, consideramos el papel de la Comunicación / Información como crucial.

La utilización flexible del tiempo de trabajo, tal como venimos diciendo, supondrá un cambio de comportamiento y de costumbres que se corresponden con situaciones del pasado. Todo esto no podrá lograrse sin el convencimiento no sólo de los trabajadores sino de quienes tienen que dar su acuerdo, sus representantes.

¿Cómo lograr todo esto? En Fasa-Renault decidimos jugar a fondo la baza de la comunicación convencidos de que el trabajador sólo hará lo que esperamos que haga si está perfectamente informado de la situación real. Para ello, se elaboró una estrategia que hoy continúa aplicándose:

- identificación de nuestros problemas: sobreefectivos, desviaciones oferta/demanda, rigidez de nuestras plantillas, etc.;
- definición de nuestros objetivos clara y sin ambigüedades;
- elección de la vía del diálogo/negociación gradual: Plan Social, Convenios Expedientes de Regulación de Empleo, Mesa sobre Competitividad y Empleo;
- establecimiento de cauces e instrumentos de información/comunicación creíbles y estables:
 - institucional, mediante publicaciones regulares, claras, veraces y oportunas;
 - utilización de la línea jerárquica como primer ámbito de comunicación.

Además de la propia comunicación, el objetivo más importante fue el de la batalla por la credibilidad. Hoy podemos decir que está satisfactoriamente conseguido y los comunicados de la Dirección son tomados como fuente segura y veraz de información. Las encuestas de clima lo atestiguan.

Capítulo aparte son los representantes de los trabajadores con quienes, desde hace ya siete años, se lleva a cabo una política de total transparencia informativa, muchas veces alejada de las negociaciones concretas.

En consecuencia, podemos decir que en los últimos años y en Fasa-Renault existe un proceso permanente de Comunicación / Información / Negociación sobre la necesidad de adoptar estas prácticas de *flexibilidad laboral* y ya se han introducido algunas realidades.

Estamos convencidos que la introducción en las empresas de los modelos de flexibilidad vienen, más que por sus inconvenientes legislativos, por la resistencia al cambio de trabajadores, sindicatos y también del propio sistema.

2.3. Trabajo a tiempo parcial

Por el momento y lamentablemente no tiene utilización significativa en nuestro sector, ni como alternativa a los despidos por causa de caída de la actividad económica ni como opción voluntaria individual, esté o no acompañado de incentivos o garantías.

Sin embargo según los datos de la OCDE en 1993 Japón lo utilizó intensivamente (1 empleo de cada 4) y dentro de la Comunidad Europea, en los Países Bajos representa más del 30% del total de empleo (Ver Gráfico n.º 6).

2.4. Prácticas de flexibilidad laboral en Renault

— Necesidades de aumento de producción

Disponemos de la posibilidad de trabajar hasta 12 sábados, por cada turno, al año para las factorías de montaje de vehículos y un número superior si fuera necesario para las factorías de transformación —fabricación de cajas de cambio y motores— a acordar con el Comité de Empresa.

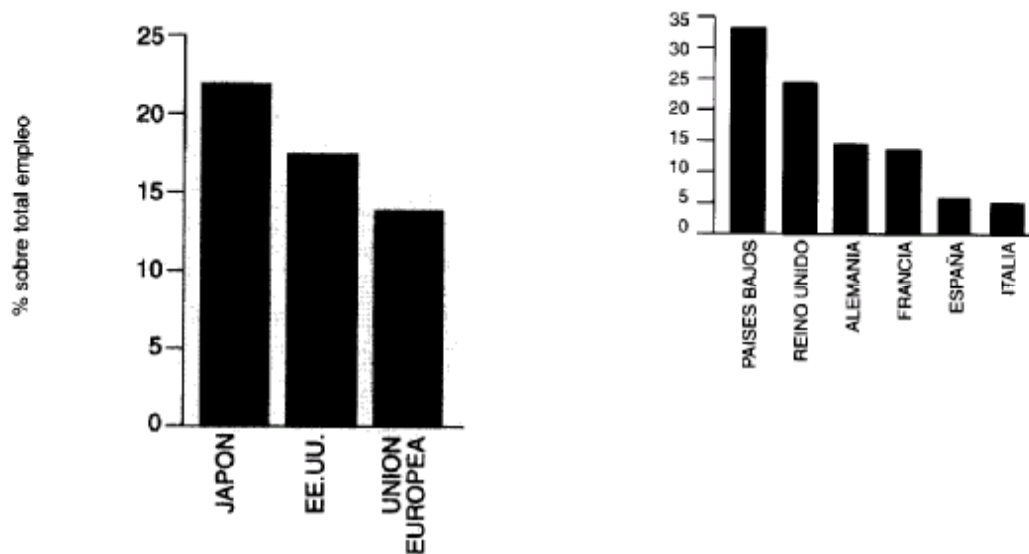
Estas necesidades se cubren por medio de trabajadores voluntarios y, si no se presentaran suficientes, la Dirección *designa* el resto hasta completar un turno.

En una primera fase esto resulta satisfactorio, especialmente por lo que de cambio de hábito representa, pero su coste —el trabajo en sábados se paga como horas extraordinarias (—15.000 Ptas.) o con un día a cambio y 8.000 Ptas.— hace que su utilización tiende a ser cada vez más excepcional.

— Necesidades de disminución de la producción

Esta eventualidad es cubierta hoy mediante la negociación con los Representantes de los Trabajadores y posterior aprobación por la Administración de Expedientes de

Gráfico n.º 6. Trabajo a tiempo parcial en 1993



Fuente: OCDE.

Regulación de Empleo. En la aplicación de éstos, el trabajador percibe la correspondiente prestación por desempleo y un complemento de la empresa que, ahora, cubre hasta el 90% del salario, en nuestro caso concreto.

El recurso a estos expedientes es práctica totalmente generalizada en nuestro sector con especificidades de aplicación en cada empresa que no afectan a su filosofía básica.

— *La cesión de personal*

En Fasa-Renault utilizamos la cesión de personal entre nuestros centros sobre todo entre las fábricas de Montaje de Valladolid y Palencia. En estos momentos el volumen medio diario que se traslada de Valladolid a Palencia es de unos 1.000 trabajadores y en la medida en que en el último Convenio hemos sido capaces de negociar a la baja el coste de estos cambios seguiremos contando con ellos y ofreciendo puestos de trabajo en aquellos centros que tienen excedentes.

— «*Prejubilaciones*»

Hasta ahora muy utilizado en la automoción, pero con unos costes insostenibles en el futuro.

En Fasa-Renault se utilizaron en el periodo 1989-1993 y se aplicó a los trabajadores con 53 años o más. Estuvo acompañado con un programa de bajas voluntarias incentivadas. Su costo, elevadísimo.

Nos encontrábamos como el resto de los fabricantes europeos en una situación crítica, en cuanto a nuestra productividad. En 1989 según el International Motor Vehicle Program (IMVP) las fábricas japonesas en el Japón utilizaban como media 16,8 horas/vehículo. Las americanas en América utilizaban 24,9 horas/vehículo y las europeas en Europea necesitaban 35,5 horas/vehículo.

En este punto es preciso señalar que no se ha recibido ninguna ayuda estatal por lo que su coste hace impensable su utilización en el futuro.

— *Calendario Laboral*

Contiene dos elementos que, asociados, aumentan la capacidad de la Dirección para la utilización flexible del tiempo de trabajo:

- Posibilidad de la Dirección, en caso de desacuerdo con la Representación de los Trabajadores, de decidir la aplicación del calendario en tanto resuelve la instancia competente, todo ello dentro de unos cauces acordados.
- La aplicación de las sucesivas reducciones de jornada a días completos ha dado lugar a la existencia de aproximadamente cinco o seis días de descanso más allá de las vacaciones acordadas y que, aunque normalmente se utilizan como complemento de ellas o para «puentes», en caso de necesidad pueden ser colocados por la Dirección en otras fechas distintas para adaptarse mejor a las necesidades de la producción.
- Esto nos otorga una flexibilidad real apreciable.

— *Horas Extraordinarias*

Como criterio acordado, se privilegia la compensación de las horas extraordinarias con tiempo de descanso alternativo en lugar del pago de las mismas.

La nota común a estas medidas de flexibilidad acordadas es que lo han sido a un coste elevado, incluso aquellas que no suponen un quebranto importante para el trabajador sino, simplemente, la pérdida de un cierto confort de vida. No despreciamos lo conseguido, ni mucho menos, pero creemos que hay que seguir avanzando y, por ello, *en la actualidad* se está llevando a efecto una negociación sobre «*Competitividad y Empleo*» que pretende:

— Introducir definitivamente el concepto de flexibilidad laboral de modo que permita:

La modulación del tiempo de trabajo de tal modo que pueda hacerse frente tanto al aumento de la demanda como a la bajada, dentro de unos límites definidos previamente.

Esto permitiría reducir la necesidad de utilización de Expedientes de Regulación de Empleo con el consiguiente beneficio para empresa, trabajador y administración, pues hemos de reconocer que la inflexibilidad actual nos ha llevado a los empresarios de la automoción, casi fatalmente, a tener que recurrir a estos expedientes de una manera más intensa de la deseable, sobre todo cuando, como digo, son posibles otras soluciones con sólo un poco de pérdida de confort. Como hemos dicho anteriormente, todo ello referido al caso de «pequeños desajustes».

Los grandes desfases entre producción y ventas no podrán ser resueltos nada más que con paros técnicos, expedientes de regulación o flexibilidad en la extinción de los contratos. Otro problema es quien y cómo asume estos costes.

— Abaratar los costes excesivos de las pocas y parciales medidas de flexibilidad aplicadas hasta ahora. Lograr unos costes razonables, que fortalezcan la capacidad de competir de la empresa, habida cuenta del nivel de bienestar comparativo en el que nos movemos, es una tarea crucial para todos, es ahí donde se genera empleo. Como decimos a nuestros trabajadores, se trata de considerar «*Seguridad versus Confort*».

No quiero terminar este apartado sobre las prácticas de flexibilidad laboral en Renault sin hacer mención a la Formación, y quiero destacar mi convencimiento de que es el factor determinante de una forma de flexibilidad «la adecuación entre trabajador y puesto de trabajo» que, a medio plazo, permite a las empresas apostar por su permanencia y dotarlas de futuro.

La estrategia de Calidad Total del Grupo Renault la entendemos como una estrategia de *progreso permanente* a través del cual la empresa pone todas las medidas para satisfacer a sus clientes, en *calidad, coste y plazos* a través de la eliminación del despilfarro, el gobierno de los procesos y *la implicación de las personas*.

Esta implicación de las personas nos hace estar comprometidos en una dinámica de constante análisis de los perfiles laborales que el futuro inmediato nos va a demandar para, mediante la Formación, desarrollar las potencialidades de nuestros trabajadores con el objetivo de que alcancen los perfiles demandados.

Si observamos las empresas industriales, todas se caracterizan por tener trabajadores cada vez menos «jóvenes» y por estar inmersas en un grado de innovación tecnológica tan acelerada que origina la obsolescencia rápida de sus conocimientos y competencias.

En Renault tenemos la ambición de contar con personas polivalentes, con habilidades múltiples, con capacidad de trabajar en equipo y de gestionar proyectos. Por ello nuestra política de Recursos Humanos pretende estimular *las competencias* y *el compromiso* de los trabajadores. Necesitamos trabajadores motivados, no solamente por salarios competitivos y promociones, sino motivados por la calidad intrínseca del trabajo, la autonomía y responsabilidad, la movilidad funcional y el ambiente de aprendizaje.

Esta es la filosofía que inspira nuestra política de Formación, que se concreta en tres líneas estratégicas:

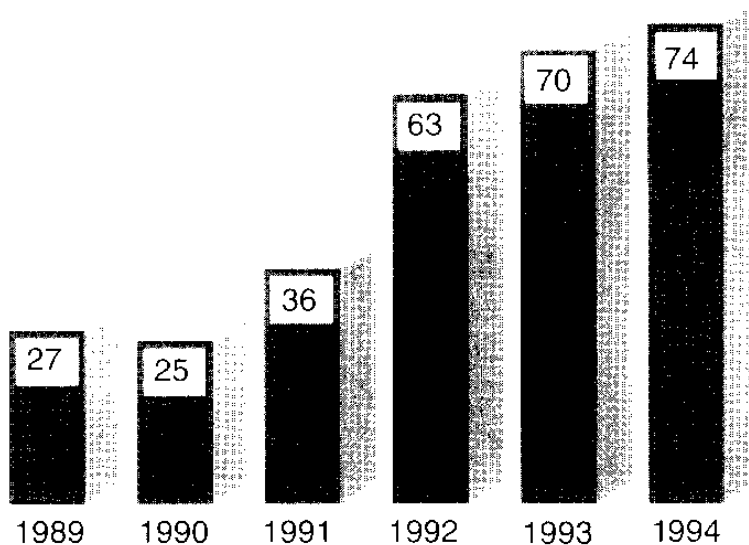
- Desarrollo de Competencias.
- Profesionalización de la Mano de Obra Directa.
- Management.

Y cuyos datos más relevantes aparecen en el Gráfico n.º 7.

3. CONCLUSIÓN

Para finalizar, debemos decir que no tenemos hoy todavía ni perspectiva ni elementos de juicio suficientes para contestar sin dudas a preguntas sobre la *flexibilidad del tiempo de trabajo*, como:

Gráfico n.º 7. Horas de formación por empleado en Fasa - Renault



NOTA: Entre paréntesis % sobre Masa salarial.

- ¿Preservará realmente el empleo o, por el contrario, sólo contribuirá a «precarizar» las condiciones socio-laborales de los empleados?
- ¿Será capaz de provocar un cambio profundo en esquemas anticuados?
- ¿Será un movimiento irreversible o una moda pasajera?
- ¿Será un nuevo modelo capaz de reconciliar las aspiraciones individuales con la eficacia económica?

Con toda prudencia diremos en nuestra opinión que la flexibilización de la jornada de trabajo es un fenómeno necesario que comporta sacrificios, cambios de actitudes y hábitos entre los diferentes interlocutores sociales; que está en una etapa incipiente, pero que contribuirá, positivamente, a la competitividad de las empresas y con ello a la mejoría del problema del desempleo.

«Necesidad de reordenación del tiempo de trabajo en el sector de la automoción»