

# LA JORNADA ANUALIZADA COMO MEDIO PARA HACER FRENTE A LAS VARIACIONES DE LA DEMANDA

Lusa García, Amaia  
lusa@ioc.upc.es

Corominas Subias, Albert  
corominas@ioc.upc.es

Pastor Moreno, Rafael  
pastor@ioc.upc.es

IOC - DOE - Universidad Politécnica de Cataluña; Av. Diagonal 647, P11, 08028, Barcelona.

## RESUMEN

*Se presenta la anualización de la jornada laboral (distribución irregular de la jornada laboral a lo largo del año, sometida a diversas restricciones), como fuente de flexibilidad de los recursos humanos, para hacer frente a las variaciones en la cantidad y composición de la demanda.*

**Palabras Clave:** Anualización, Flexibilidad, Recursos Humanos.

## 1. Introducción

Para hacer frente a la variabilidad de la demanda, tanto en cantidad como en composición, existen básicamente dos líneas a seguir: crear stocks (si es posible) en épocas de poca demanda para poder hacer frente a los picos que ésta puede presentar en otros períodos y adaptar la capacidad productiva a la demanda. Una de las formas de lograr esta armonización entre la demanda y la capacidad productiva es mediante la anualización de la jornada laboral.

La anualización de la jornada laboral es una de las posibles formas de flexibilizar la capacidad productiva y consiste en distribuir las horas anuales contratadas a lo largo del año y en función de la demanda prevista; de este modo, cada trabajador/a puede realizar jornadas de diferente duración a lo largo del año, respetando ciertos límites y reglas, tanto legales como establecidas en el convenio.

Crear stocks supone unos costes que pueden ser elevados; y adaptar la capacidad productiva a la demanda mediante jornadas de trabajo irregulares, implica, en general, un empeoramiento de las condiciones de trabajo, no aceptada ni por los trabajadores ni por los sindicatos.

Los incrementos de productividad y las mejoras en las condiciones de vida y de trabajo han dado como resultado, por lo menos en algunos países, una tendencia histórica a la reducción de la jornada laboral. El aumento de la proporción que representa la población activa sobre la población total, como consecuencia de la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, contribuye también a reforzar esta tendencia.

Actualmente, la jornada de 35 horas semanales es una reivindicación que plantean sectores más o menos amplios de la población y en algunos países se ha avanzado significativamente hacia la consecución de este objetivo. Esto ha propiciado que cada vez sean más las empresas

que pactan en sus convenios una reducción de jornada a cambio de, en general, anualizarla (jornadas adaptables a la demanda a lo largo del año).

Varios autores exponen diferentes motivaciones para reivindicar una disminución del tiempo de trabajo. Por un lado, y tal como dice Castells [2], la reducción de jornada es positiva porque el tiempo libre forma parte de la calidad de vida y de los derechos del trabajador. Por otro lado, muchas de las reivindicaciones para la reducción del tiempo de trabajo se basan en la idea de que, reduciendo el tiempo de trabajo, aumentará el empleo (algunos artículos de periódico aseguran que en Francia la ley de las 35 horas ha favorecido la creación de empleo); de todas formas, este argumento puede ser peligroso, puesto que si se reduce el tiempo de trabajo, la empresa tiene otras alternativas que no pasan necesariamente por crear empleo, como por ejemplo aumentar la productividad, introducir nuevas máquinas, comprar productos en los mercados exteriores, etc (vean [2] para más detalle). De hecho, como dicen Corominas y Pastor [3], se puede producir la paradoja de que una reducción de la jornada laboral, acompañada de un aumento de flexibilidad, implique una reducción de puestos de trabajo que, evidentemente, no deberá atribuirse a la reducción de la jornada sino a la mayor flexibilidad que está asociada a ella.

Por ello, Castells [2], expone que en lugar de plantear la reducción del tiempo de trabajo como una política de creación de empleo, hay que plantearla como una mejora de las condiciones de vida de la población.

La anualización es una de las formas de lograr que las empresas tengan una mayor flexibilidad. A continuación se presenta el concepto general de flexibilidad productiva, centrándose, más adelante, en la flexibilidad en cuanto a la capacidad productiva y, más concretamente, en la flexibilidad de los recursos humanos y en la anualización de la jornada laboral.

## **2. Flexibilidad**

La flexibilidad productiva, o, como expone Cox [4], "habilidad para responder con rapidez y facilidad a los cambios en las condiciones del mercado", ha sido proclamada, desde mediados de los años ochenta, como la mayor arma competitiva para las empresas, tanto de manufactura como de servicios, que operan en mercados turbulentos.

Como respuesta a los diferentes tipos de incertidumbre (respecto a la demanda, a los plazos de entrega de los proveedores, etc.), existen diferentes tipos de flexibilidad. Entre ellas, Gerwin [6] define flexibilidad volumétrica como la "habilidad o facilidad con la que pueden conseguirse cambios en la cantidad total o agregada de producción de un proceso productivo", es decir, es la facilidad con la que un sistema productivo puede adaptarse a los cambios en la cantidad y composición de la demanda.

Por otro lado, y como dice Slack [13], una de las principales fuentes de flexibilidad volumétrica es la flexibilidad de los recursos humanos. Esta afirmación es particularmente cierta en las empresas de servicios que, ante la imposibilidad de almacenar stock, y como única opción para adaptarse a la demanda, pueden aumentar o disminuir el número de

trabajadores presentes en el centro de trabajo (es decir, o bien adaptar el tiempo de presencia de los trabajadores o bien el número de trabajadores de la empresa, pero esta última posibilidad suele tener unos costes mayores). Sin embargo, la anterior afirmación no deja de ser válida también para las empresas de manufactura ya que éstas podrán, gracias a la flexibilidad de los recursos humanos, y siempre que los demás recursos no sean una limitación, adaptarse a las variaciones de la demanda sin necesidad de crear elevados niveles de stock.

Además, la polivalencia del personal puede proporcionar flexibilidad para hacer frente a las fluctuaciones en la composición de la demanda.

A continuación se presentan algunas formas de lograr la flexibilidad de los recursos humanos.

## **2.1 Contrato y despido de mano de obra**

El contrato y despido de trabajadores como fuente de flexibilidad para hacer frente a las variaciones de la demanda, aparece en algunos de los modelos matemáticos de planificación agregada de la producción; ejemplos de ello son: el modelo matemático HMMS o de las reglas lineales [8], el modelo de Jones, descrito en [1] y algunos modelos lineales de planificación [7]. El inconveniente de estos modelos es que suponen una libertad total de despido y contratación, con las repercusiones que ello conlleva, a la vez que no contemplan los posibles períodos de aprendizaje de los nuevos trabajadores.

## **2.2 Modelo de empresa flexible (Atkinson, 1985)**

El modelo de empresa flexible de Atkinson de 1985, descrito en [12], es considerado uno de los primeros estudios en el campo de la flexibilidad de los recursos humanos en las empresas. En dicho modelo, la flexibilidad se consigue mediante grupos de trabajadores con contratos a tiempo parcial, temporales, autónomos, subcontratados, etc., agrupados en torno a un conjunto estable de trabajadores que dirige las tareas específicas de la organización. Ante esta forma de trabajar, algunos autores, como Oke [12], advierten de los riesgos de este tipo de flexibilidad: estos grupos periféricos, o flexibles, suelen tener una relación débil con la organización, con lo que su posible falta de motivación y de identificación con los valores de la empresa puede desembocar en unos niveles bajos de productividad y calidad.

## **2.3 El estudio de Oke (2000)**

Oke [12] identifica diferentes elementos o acciones que permiten obtener flexibilidad en la capacidad laboral de las empresas y, a través de una encuesta a más de 500 empresas manufactureras de Reino Unido, explora la aplicabilidad de cada una de las herramientas identificadas.

Los diferentes elementos que identifica Oke son: horas extraordinarias, trabajadores a tiempo parcial, temporales, trabajo compartido (un trabajador puede realizar distintas tareas), anualización de la jornada laboral, subcontratación, contratación, variación de plazos de

entrega y rechazo de pedidos.

En los resultados de la encuesta de Oke, la anualización de la jornada laboral aparece como una de las opciones más deseables por parte de las empresas, debido a su bajo coste. Sin embargo, se presenta aún como una opción poco utilizada.

### **3. Anualización de la jornada laboral**

La anualización de la jornada laboral consiste en realizar un contrato por un cierto número de horas anuales y distribuir las a lo largo del año; de esta forma, un trabajador puede realizar diferentes horarios a lo largo del año, respetando, eso sí, ciertas reglas o restricciones (número máximo de horas semanales, períodos de descanso después de bloques con jornadas laborales largas, etc.). La anualización facilita la adaptación a las variaciones de la demanda con la plantilla de la empresa, disminuyendo así los costes debidos a las horas extras y a la subcontratación. Esta flexibilidad es deseable tanto para empresas de servicios en las que, por el hecho de no poder constituir stocks, debe armonizarse la capacidad de producción con la demanda en cada momento, como para empresas manufactureras, porque permite reducir los stocks. La dificultad o inconveniente para anualizar la jornada es que, en general, implica un empeoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

Por otro lado, el conjunto de restricciones que debe respetar, normalmente, la anualización de la jornada laboral, implica una dificultad para hallar una planificación óptima del tiempo de trabajo.

#### **3.1 Pasado y futuro de la anualización de la jornada laboral en Europa**

Aunque puede encontrarse algún antecedente temprano (por ejemplo, en 1956 300 trabajadores de Sevalco, en Avonmouth, tenían un contrato de jornada anualizada), los primeros casos significativos de anualización de jornada datan de los años 70, cuando algunas compañías francesas, alemanas y escandinavas, empezaron a utilizar esta modalidad [5]. Sin embargo, su utilización no se hizo extensiva hasta finales de los años 80, cuando su uso empezó a crecer, sobretodo en el sector de los servicios. En 1993, el 6% de los trabajadores de Reino Unido tenían un contrato de jornada anualizada [10], siendo ésta la segunda modalidad más común dentro de las formas no estándares de contratación. Cabe destacar que estos tipos de contrato no cubren normalmente a los puestos de directivos [10]. En 1996 [5], se alcanzó un 10%, unos 2 millones de trabajadores de los 20 millones del Reino Unido.

Sin embargo, el número de contratos de anualización no ha crecido tanto como era de esperar; en [10] se atribuye esta falta de crecimiento al tiempo (de 12 a 18 meses) y compromiso necesarios que supone implantar un esquema de este tipo (negociaciones, planificación, etc.). En este sentido, en [11] se destaca la necesidad de una buena cooperación entre la empresa y los trabajadores para que la implantación de la anualización sea efectiva.

En Francia, la ley Aubry II o de las 35 horas, establece básicamente una reducción del tiempo de trabajo a 35 horas semanales en promedio, sin reducción de salario, a cambio de permitir la anualización de la jornada laboral sujeta a reglas diversas. De este modo, el posible

empeoramiento de las condiciones de trabajo se ve compensado por la reducción global de la jornada laboral. En la fecha del 5 de julio de 2000, se habían suscrito en Francia 35.367 convenios de reducción de la jornada laboral [14].

En otros países europeos (por ejemplo, en Italia) se preparan leyes análogas y en la mayoría de países (entre los que se incluye España) existe la posibilidad, mediante la negociación colectiva, de llegar a acuerdos entre la empresa y los trabajadores para reducir jornada a cambio de anualizarla.

En concreto en España, el Estatuto de los Trabajadores establece lo siguiente en sus artículos 34.1 y 34.2, relativos al tiempo de trabajo:

1. " La duración de la jornada de trabajo será la pactada en los convenios colectivos o contratos de trabajo. La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo será de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual. "
2. " Mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. Dicha distribución deberá respetar en todo caso los períodos mínimos de descanso diario y semanal previstos en esta Ley. "

Por otro lado, la tendencia histórica a la reducción del tiempo de trabajo se ha concretado actualmente en la reivindicación de las 35 horas semanales, por lo que es previsible un aumento en el número de convenios que pacten dicha reducción a cambio de, habitualmente, anualizar la jornada laboral.

En el siguiente punto se destacan las ventajas o los beneficios que pueden tener las empresas con una anualización de jornada.

### **3.2 Ventajas de la anualización para la empresa**

La anualización de la jornada laboral es una herramienta para adaptar la capacidad productiva a la demanda y poder así hacer frente a las variaciones que se producen en la demanda anual. Este aumento de flexibilidad permite a la empresa planificar más eficientemente el tiempo de trabajo y obtener varias ventajas o beneficios. Por un lado, con jornadas de pocas horas en las épocas de baja demanda y jornadas más largas durante los picos de demanda, puede reducir, e incluso llegar a eliminar, las horas extraordinarias, con los costes que ello supone. Por otro lado, se reducirán las necesidades de personal subcontratado, con lo que, además de reducir los costes laborales, puede incrementarse la calidad de los productos o servicios (como se ha comentado anteriormente, la posible falta de motivación y de identificación con los valores de la empresa por parte de los trabajadores que no son de la plantilla, puede desembocar en unos niveles bajos de productividad y de calidad [5]). Otra gran ventaja que las empresas manufactureras pueden obtener de la anualización es la reducción de los niveles de stock y, por consiguiente, de los costes asociados. Finalmente, las empresas tienen la oportunidad de aumentar la productividad, ya que aprovecharán mejor el potencial productivo, y no desperdiciarán horas de trabajo.

En [5] aparecen también como motivaciones para las empresas la simplificación del sistema retributivo, la reducción o eliminación de primas, la satisfacción de las demandas de los sindicatos respecto a la reducción del tiempo de trabajo y al aumento de las vacaciones, etc.

En cuanto a los trabajadores, a continuación se citan algunas de las ventajas y desventajas que puede suponer la implantación de la jornada anualizada para ellos.

### **3.3 Ventajas y desventajas para los trabajadores**

La anualización de la jornada implica, en general, un empeoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. Por una parte, no pueden organizar su tiempo libre porque no tienen un horario fijo, además de suponer esto un descontrol para la persona. Debe tenerse en cuenta que las horas extras son voluntarias y, en cambio, los nuevos turnos (no convencionales), serán obligatorios. Por otro lado, su salario puede verse menguado debido a la reducción de las horas extras.

Sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, los trabajadores y la empresa suelen pactar ciertas compensaciones para paliar los inconvenientes que la jornada anualizada tiene para los primeros. Aunque la más común es la reducción del tiempo de trabajo (ley francesa), las condiciones bajo las que se realice la anualización pueden derivar en otras ventajas para los trabajadores.

Gall [5] expone que muchos de los defensores de la anualización comentan que de este sistema se derivan numerosos beneficios para los trabajadores. Entre éstos incluyen mejoras en el salario base, armonización de las condiciones entre los trabajadores manuales y los administrativos, estabilidad del sueldo a lo largo del año y aumento de la seguridad, en el sentido que no deben temer que, en épocas de baja demanda, se les despida. En este sentido puede citarse, a modo de ejemplo, el caso de la fábrica de Viladecavalls (Barcelona) de Sony, donde los trabajadores han solicitado la anualización de la jornada laboral para evitar precisamente los despidos en las épocas de baja demanda (en marzo de 2001 Sony despidió a 925 trabajadores durante una semana).

Respecto a la pérdida de ganancias, Hung [9] dice que habitualmente el salario anual con el nuevo sistema es igual o mayor que el salario anual con el anterior sistema; también comenta que normalmente los trabajadores disfrutaban de más días consecutivos sin trabajar.

En la literatura aparecen algunas contradicciones respecto a los posibles beneficios de la anualización para los trabajadores. Los defensores y los detractores de la anualización dibujan un panorama confuso. La razón principal de ello es que algunas de las ventajas o desventajas citadas son debidas a las condiciones bajo las que se pacta el nuevo sistema, y no a la anualización de la jornada laboral en sí. Esto pone nuevamente de manifiesto la importancia de las negociaciones en el proceso de implantación de este nuevo modo de flexibilidad laboral.

#### 4. Conclusiones

La anualización de la jornada laboral surge de la necesidad de flexibilidad de las empresas y de la tendencia histórica a la reducción del tiempo de trabajo. La anualización permite adaptar mejor la capacidad a la demanda, y, dado que el producto servicio no es almacenable, de esta forma se puede evitar que una proporción de la capacidad potencial se pierda porque no coincide temporalmente con la demanda. En el caso de las empresas de manufactura esta flexibilidad permite, además, reducir los niveles de stock.

No obstante, las condiciones bajo las que se implante la anualización y el modo en el que se planifique el tiempo de trabajo, determinarán en gran medida las ventajas y desventajas que se derivarán tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Este hecho pone de manifiesto la gran importancia que tienen las negociaciones en todo el proceso y los métodos que se empleen para planificar el tiempo de trabajo bajo la modalidad de jornada anualizada.

#### Referencias

- [1] Buffa, E. S., Taubert, W. H., (1972) *Production-Inventory Systems*, Irwin.
- [2] Castells, M., (1999) *La transformación del trabajo*. La factoría cultural, pp. 39-43.
- [3] Corominas, A., Pastor, R., (2000) "Un mètode per a la planificació i programació d'horaris i d'activitats en serveis amb demanda estacional", Working paper, IOC-DT-P-2000-10, IOC-UPC. Barcelona.
- [4] Cox, Jr., T., (1989) "Towards the measurement of manufacturing flexibility", *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, pp. 68-72.
- [5] Gall, G., (1996) "All year round: the growth of annual hours in Britain", *Personnel Review*, v25, n3, pp. 35-52.
- [6] Gerwin, D., (1987) "An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes", *International Journal of Operations and Production Management*, v7, n1, pp. 39-49.
- [7] Hax, A., Candea, D., (1984) *Production and Inventory Management*, Prentice-Hall.
- [8] Holt, C. C., Modigliani, F., Muth, J. M., Simon, H. A., (1960) *Planning, Production, Inventories and Work Force*, Prentice-Hall.
- [9] Hung, R., (1998) "Novel ways to deal with seasonal demand", *Work Study*, v47, n3, pp. 87-89.
- [10] Hutchinson, S., (1993) "The Changing Face of Annual Labour", *Personnel Management*, April 1993, pp. 42-44.
- [11] Industrial Relation Services, (1991) "Annualised Hours 2: Manufacturing Flexibility", *IRS Employment Trends*, n489, pp. 12-14.
- [12] Oke, A., (2000) "Linking human resource flexibility with manufacturing flexibility: enablers of labour capacity flexibility in manufacturing plants", *Proceedings of the First World Conference on Production and Operations Management (POM)*, Sevilla, 27 de agosto al 1 de septiembre de 2000.
- [13] Slack, N., (1991) *The Manufacturing advantage*, Mercury Books.
- [14] [www.35h.travail.gouv.fr](http://www.35h.travail.gouv.fr). Página web del Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. 20/10/2000.