

## «La experiencia de Michelin»

**Miguel Ángel González García**

Jefe de Personal de la fábrica de Vitoria de  
NEUMÁTICOS MICHELÍN, SA

Palabras clave: Reducción del tiempo de trabajo, reparto del trabajo.  
Nº de clasificación JEL: J20, J21, L62

El tema que nos ocupa, el Reparto del Trabajo, es difícil y complejo.

Personalmente, creo que no hay fórmulas universales capaces de conciliar satisfactoriamente todos los intereses que entran en juego, pero también creo, que en muchas ocasiones se producen situaciones en las que es posible encontrar soluciones válidas que permiten avanzar hacia este objetivo.

Sirva de ejemplo la experiencia concreta aplicada en nuestra fábrica de Vitoria.

Entre otros productos, Michelin fabrica en Vitoria neumáticos de Obras Públicas y Minería. Son neumáticos gigantes que alcanzan los 5.700.- Kgs. de peso. Dichos neumáticos se destinan en su mayor parte a la exportación (90%).

En la década de los 80 y con un mercado creciente, fuimos ampliando progresivamente nuestras instalaciones.

En 1989 nuestras instalaciones estaban prácticamente saturadas situándose nuestro cuello de botella en los talleres de Cocción (vulcanizado).

Nuestra organización era la siguiente:

- El número de días de 24 horas de funcionamiento de las instalaciones, era de 245 al año.
- El sistema de trabajo del personal, era a tres turnos de 8 horas de lunes a viernes, y un turno de 8 horas los sábados.
- El número de horas de trabajo anuales se situaba en torno a las 1.768 horas/año.
- El número de personas afectadas a los talleres de fabricación de neumáticos de Obras Públicas era cercano a las 800.

Las perspectivas de mercado eran inmediatas y estables por lo que la Dirección tomó la decisión de presentar un proyecto para aumentar nuestra fabricación y responder favorablemente a nuestros clientes.

Se consideraron distintas soluciones:

1. Aumentar los medios de producción de neumáticos de Obras Públicas de la fábrica de Vitoria.

Para ello, sería preciso ampliar las instalaciones en todas las fases de la fabricación; generación de fluidos, nuevas máquinas en los talleres de Preparación y Confección, nuevas prensas de cocción, etc.

La falta de espacio, los graves problemas técnicos que genera, las importantes inmovilizaciones e interferencias en las instalaciones en funcionamiento, el largo plazo de respuesta y las costosísimas inversiones, hacían que esta solución, industrial y organizativamente fuese inviable.

2. Crear una nueva unidad.

Esta es siempre una alternativa pero como solución es lenta y muy costosa. Además y por razones obvias no se implantaría aquí sino en los países consumidores de estos neumáticos. No olvidemos que más del 90% se exporta.

3. Aumentar el tiempo de funcionamiento de las instalaciones.

Para ello era preciso un cambio en la organización, pasando de 3 a 5 equipos, a un número muy importante de personas ya que toda la línea de fabricación, tanto puestos directos como indirectos, se verían implicados en la nueva organización.

4. Aumentar el tiempo de funcionamiento únicamente en los talleres de cocción y auxiliares (puesto cuello con instalaciones muy costosas) y reforzar los medios existentes.

La solución retenida fue la cuarta y se desarrolló en dos direcciones.

Por una parte, se mejoraron los medios de producción, introduciendo las modificaciones necesarias y complementándolo con algunas máquinas nuevas.

Por otra, un aumento del tiempo de utilización de los talleres de cocción, mediante una nueva organización del trabajo y que supuso:

- un aumento rápido de la producción para hacer frente al mercado,
- un mayor aprovechamiento de la capacidad productiva instalada,
- modernización general de los talleres,
- creación de 240 puestos de trabajo,
- reducción de jornada para el personal afectado por la nueva organización,
- incremento del salario anual, por efecto de los pluses, para este personal.

En resumen, el proyecto permitió aumentar la producción de neumáticos de Obras Públicas en más de un 30% conjugando tres elementos indivisibles:

- inversiones,
- empleo,
- mejora en la utilización de las instalaciones.

La nueva organización pasó a ser la siguiente:

- el número de días de 24 horas de funcionamiento de las instalaciones es de 332 días/año. (Incremento sobre la situación anterior del 35%);
- el sistema de trabajo del personal es a cinco turnos (3 trabajan y 2 descansan);
- la rotación es como sigue:
  - 6 días de noche - 2 días de descanso, 6 días
  - de tarde - 2 días de descanso, 6 días de
  - mañana - 8 días de descanso;
- el número de horas de trabajo al año, para este personal, se reduce a 1.585,6 horas (35,2 H/semana y 10% inferior al resto de la plantilla);
- el número de personas afectadas por el sistema es de 150 aproximadamente, de un colectivo superior a las 1.000;
- el personal afectado cobra un plus de sistema de 35.000.- pts. al mes.

En la actualidad esta nueva organización funciona con plena satisfacción. Los criterios considerados en su día, siguen siendo válidos hoy. Se han alcanzado los objetivos previstos.

Recientemente se ha aplicado esta organización en los talleres de fabricación de mezclas de goma.

He tratado de resumir, de manera breve, las razones y la manera en que hemos desarrollado nuestro proyecto de aumento de capacidad.

Creo necesario, no obstante, comentar algunos puntos de interés.

En primer lugar, señalar que este proyecto ha sido posible porque se daban dos condiciones previas imprescindibles:

- la capacidad industrial instalada no estaba saturada;
- las condiciones del mercado aconsejaban un aumento de nuestra producción.

Sin estas dos condiciones, el proyecto hubiese sido inviable.

La nueva organización es más cara.

La disminución del tiempo de trabajo y el aumento del costo salarial exigen estudios precisos de la viabilidad del proyecto, ya que no es aplicable de manera generalizada, por su efecto negativo sobre el costo final del producto.

Solamente en instalaciones muy costosas, en las que su amortización tiene un peso importante en el costo del producto, es posible compensar el aumento del costo salarial, con una mayor utilización de las mismas.

La aplicación de un proyecto de estas características, requiere un estudio en profundidad, pues modifica la organización de la empresa en varios campos:

- Modificación de las condiciones de trabajo
- Gestión de Stocks
- Nuevos «cuellos de botella»
- Inversiones
- Costos, etc.

