

**Frumen Molinero Gutiérrez**  
Controller de Osatek, S. A.

# Implantación de las 35 horas en una sociedad pública: una innovadora forma de gestión



## Introducción

La Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco en estos últimos años ha adquirido el compromiso de implantar la jornada laboral de 35 horas semanales. Comenzó en el año 2000 en la Administración General y últimamente está llegando a las Sociedades Públicas que forman parte de la Administración Institucional.

En algunos casos, la implantación de esa jornada no ha sido más que poner de manifiesto de una forma oficial una situación que ya venía desarrollándose de hecho, pero en otros casos supone una reducción de horas de trabajo anuales. Dejando al margen el análisis del progreso social que puede generar la medida, sobre el que más adelante reflexionaré un poco, supone para las organizaciones un esfuerzo organizativo y un incremento de coste.

Las empresas, en especial las sujetas a las reglas del libre mercado, tienen que derrochar buenas dosis de imaginación e implementar innovadoras formas de gestión, para seguir siendo competitivas.

## Marco legal que regula la reducción de jornada en la Comunidad Autónoma de Euskadi

Con fecha 28 de junio de 2000 el Gobierno Vasco y las centrales sindicales firmaron el "Acuerdo de la Mesa General de Negociación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi sobre la jornada de 35 horas y medidas en relación al Empleo". En la introducción a las cláusulas de dicho Acuerdo, Administración y Sindicatos fijaban como objetivo común la disminución del desempleo. Tanto en la introducción del acuerdo como en su cláusula tercera se establece la necesidad de mejorar las condi-

ciones de trabajo de los empleados públicos, favoreciendo la estabilidad y reduciendo las tasas de interinidad o temporalidad.

El Acuerdo establecía una serie de medidas con relación al empleo público que se debía concretar, entre otras, en:

- Estabilizar las plantillas.
- Consolidar el empleo temporal de carácter estructural que actualmente existe en la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi.
- Crear nuevos puestos de trabajo donde sean necesarios para garantizar el nivel de prestación de los servicios.

Se fijaba una jornada anual de 1.592 horas y se establecían diferentes periodos para implantarla. La Administración General lo aplicaría en dos tramos iguales durante los años 2000 y 2001 mientras que en las empresas públicas el plazo de aplicación se extiende hasta el 1 de enero de 2003.

Dicho Acuerdo se convierte en los Decretos 199/2000 de 28 de julio y 74/2000 de 2 de mayo por los que se determinan las condiciones de trabajo del personal al servicio de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi y sus Organismos Autónomos para los años 2000 y 2001.

El Decreto 231/2000 de 21 de noviembre aprueba el Acuerdo Regulador de las condiciones de trabajo del personal de Osakidetza - Servicio Vasco de Salud. En su artículo 22 de Jornada Anual establece para el año 2001 la jornada anual de 1.592 horas. En su artículo 23 "Calendario Laboral", establece que "en todas las organizaciones de servicios de Osakidetza (dentro de las cuales se encuentra OSATEK, S. A.) se establecerán anualmente, previa negociación entre la Administración y los representantes del personal, los calendarios de días laborales anuales y los horarios de trabajo, teniéndose como base las horas de prestación de servicios establecidos en el cómputo anual".

### **Enfoque en Osatek, S. A.**

Osatek, S. A. es una sociedad pública del Gobierno Vasco dependiente del Departamento de Sanidad cuyo capital social pertenece íntegramente a Osakidetza - Servicio Vasco de Salud. Las principales actividades de Osatek son:

- Gestión, administración y explotación de servicios de diagnóstico por imagen. Hasta el presente, este objetivo se ha concretado en el ámbito de la resonancia magnética y actual-

mente contamos con ocho instalaciones distribuidas por los tres territorios históricos de la Comunidad Autónoma de Euskadi en las cuales se hacen aproximadamente 57.000 exploraciones de RM al año.

- Investigación y docencia en el régimen y condiciones que se determinen en el marco de la política sanitaria global del País Vasco.

La Dirección de OSATEK se encuentra durante el año 2001 con la siguiente situación:

1. Una elevada presión sindical para implantar la reducción de jornada a 35 horas semanales dado que tanto Osakidetza como la Administración General del Gobierno Vasco ya lo habían establecido con anterioridad. La aceptación para la dirección de OSATEK de la reducción de 73 horas anuales suponía asumir un aumento directo en los costes de personal del 4'6% aproximadamente.
2. El incremento de costes generado en gastos de personal repercutiría en un aumento de precios de nuestro producto, los estudios por Resonancia Magnética, lo que suponía una pérdida de eficiencia y la necesidad de una nueva negociación con nuestro principal cliente, la Dirección de Osakidetza, la cual es referente para fijar los precios con el resto de las organizaciones de servicios con el mismo producto.
3. OSATEK tiene una relación de costes fijos y variables que se mantiene prácticamente inalterable en una proporción 70-30. Es decir, el 70% de los costes de la empresa son fijos. Los principales costes fijos de OSATEK son:
  - Personal: tanto su salario base como el coste de Seguridad Social derivado son costes fijos.
  - Amortizaciones: La continua inversión en equipamientos de moderna tecnología sanitaria se traduce en unos fuertes costes de amortización.
  - Mantenimientos: Los equipamientos técnicos sanitarios requieren de un alto coste de mantenimiento para su operatividad con criterios de garantía y rendimiento.
4. El incremento experimentado en la demanda de RM en torno al 10% anual y las sucesivas prórrogas presupuestarias que se vienen padeciendo en la Comunidad Autónoma de Euskadi, son responsables de que OSATEK se encuentre durante el año 2001 con un índice de temporalidad del 27,2%, lo que redundará en poca estabilidad de la plantilla.

## Implantación de las 35 horas en una sociedad pública: una innovadora forma de gestión

Acciones para adoptar la reducción de jornada en Osatek:

1. La Dirección de OSATEK firma con sus trabajadores el Convenio Colectivo para los años 2001 y 2002. En su artículo 6 fija para el año 2001 la jornada laboral máxima anual en 1.592 horas que corresponden a 212 turnos de 7'5 horas. Este acuerdo ha supuesto reducir en un solo año 73 horas de jornada para pasar de las 1.665 horas del año 2000 a las 1.592 horas del año 2001. En ese mismo artículo del Convenio Colectivo se preveía lo siguiente:

*“No obstante, en aras a incrementar la producción, productividad y fomentar el empleo, se acuerda, siempre que la demanda de RM lo permita y aplicable independientemente a cada unidad, la distribución de las mencionadas 1.592 horas anuales en 199 turnos de 8 horas en cómputo anual con un máximo de cuarenta (40) horas semanales. Este incremento será compensado en jornadas libres completas, que los trabajadores disfrutarán previo acuerdo con el Jefe de Unidad. Nunca serán canjeables por retribuciones económicas o de ningún otro tipo”.*

Este último párrafo es la piedra angular de lo que en nosotros consideramos innovación en la gestión de la jornada de 1.592 horas ya que anticipa en el año 2000 la decisión de gestión adoptada por OSATEK en el año 2002. Esta decisión tiene múltiples repercusiones que, con perspectiva temporal, son ahora el objeto de la revisión llevada a cabo en este estudio.

2. Previendo la implantación de la jornada de 35 horas, pues tanto Osakidetza como la Adminis-

tración General del Gobierno Vasco lo habían hecho ya, se acuerda con Osakidetza a finales de año un incremento del precio de la RM simple de 138,23€ a 144,24€ (un 4'3%) para el año 2001

Con esta situación, debía ser la evolución de nuestra cuenta de resultados durante el año 2001 la que nos serviría para evaluar si el incremento de facturación era suficiente para compensar el incremento de costes en gastos de personal derivados de la reducción de la jornada así como del resto de costes normales de cada año (incremento de sueldos del Convenio -3%-, incremento de precios de los proveedores, etc.).

La conclusión de las cifras presentadas en la **Tabla 1** es que el incremento de precios establecido, la reducción en las dotaciones a la amortización derivada de la finalización de las vidas útiles contables de determinados equipos y sobre todo el fuerte incremento de actividad realizado (en 2001 se hicieron 51.335 resonancias frente a las 47.352 del año 2000) permitieron compensar durante el año 2001 tanto el efecto de la reducción de horas de trabajo anuales como el incremento normal del resto de costes de la empresa.

Con estos datos, para el año 2002 se planteaba de nuevo la siguiente situación:

- Previsión de un incremento general de costes de un 3%.
- A finales del año 2001 se pone en marcha de una nueva instalación de RM en Vitoria donde la demanda de estudios por Resonancia Magnética obliga a tener a una de las dos RM con un menor rendimiento productivo; con lo que ello supone en costes (amortizaciones, efec-

**TABLA 1. PRINCIPALES CIFRAS DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AUDITADAS DE OSATEK DE LOS AÑOS 2000 Y 2001 (EN EUROS)**

|                             | 2001      | 2000      | % Increment. |
|-----------------------------|-----------|-----------|--------------|
| Ingresos de explotación     | 7.913.761 | 6.874.574 | 15,00        |
| Gastos de personal          | 4.131.069 | 3.212.711 | 28,58        |
| Amortizaciones              | 994.150   | 1.206.450 | -17,60       |
| Otros gastos de explotación | 2.525.084 | 2.392.016 | 5,56         |
| Rdos. Financ. y Ext.        | 82.147    | (11.374)  |              |
| Beneficio del ejercicio     | 345.605   | 52.023    | 564,33       |

to de los costes fijos contra un número menor de exploraciones, etc.).

- Inversión en una nueva RM en Galdakao con puesta en marcha en noviembre 2002.
- Incremento significativo del coste del contraste específico usado en los estudios de RM.

La solución más fácil para afrontar estos gastos era subir los precios de la RM lo que no parecía oportuno tanto de cara a nuestro principal cliente y socio, al cual ya le habíamos subido el precio en el año 2001, como de cara al reflejo que nuestra actuación siempre genera en las tarifas del sector de RM en la Comunidad Autónoma de Euskadi.

La decisión adoptada por Osatek fue no subir los precios. Entonces, ¿cómo compensar los incrementos de costes previstos y aquellos otros que inevitablemente surgen todos los años? Basándonos en nuestra relación 70-30 de coste fijos-variables y apoyándonos en la cláusula que recoge el art. 6 de nuestro Convenio Colectivo, anteriormente reseñado, decidimos para el año 2002, distribuir la jornada anual de 1.592 en turnos de 8 horas de trabajo. Así Osatek se aleja radicalmente de actuaciones llevadas a cabo en otras empresas o instituciones en las que se ha ido a jornadas de 7 horas diarias o a ampliar directamente el número de días de vacaciones o de jornada intensiva.

### **Implicaciones de esta decisión**

- En cada una de nuestras Unidades se trabaja media hora más por turno. En esa media hora adicional el objetivo es realizar una exploración más. Esto requiere tener demanda suficiente como para poder ocupar todo el tiempo de apertura diario de las instalaciones.
- Requiere, el consentimiento de los trabajadores a través del Comité de Empresa.
- El personal fijo disfruta de un mayor número de días libres.
- Se requiere ofrecer más turnos al personal eventual que actualmente trabaja con nosotros, y en su caso, contratar más personal para compensar el aumento de días vacacionales de la plantilla.
- Requiere un complicado proceso de reorganización de turnos, calendarios, vacaciones, sustituciones, generación de contratos laborales, etc.
- Pagar una RM más por turno como retribución variable ya que el personal de Osatek tiene como retribución variable un importe por cada resonancia realizada de las que superen el número de nueve por turno.

- Asunción del riesgo basado en la hipótesis de que el incremento de producción fuere capaz de compensar los costes de la medida y además tener la capacidad de generar los recursos suficientes como para compensar los incrementos de costes previstos sin incrementar los precios. Los cálculos de simulación realizados sí avalaban la decisión.

### **Resultados**

Antes de entrar a analizar detalladamente los resultados de la decisión de gestión conviene expresar dos reflexiones:

1. Históricamente la demanda de RM ha superado a nuestra oferta y siempre hemos contado con los pacientes suficientes como para poder trabajar a pleno rendimiento. Actualmente este hecho en el Territorio Histórico de Bizkaia no parece estar garantizado, lo que supone una seria amenaza que se espera no nos obligue a tener que replantear la medida.
2. La dirección de la empresa se ha visto plenamente apoyada por sus trabajadores en la aplicación de los turnos de 8 horas de acuerdo a lo acordado en el Convenio Colectivo de los años 2001-2002.

Con la perspectiva que da el transcurso del año 2002 ya se puede ir respondiendo a todas las implicaciones que esta medida llevaba consigo y que anteriormente se han expuesto y por último presentar la cuenta de pérdidas y ganancias de OSATEK al 31/12/02 en comparación con la de 31/12/01 para observar si también las cifras reales avalan también la decisión adoptada.

- a. *Incremento de producción.* En lo referente a la actividad realizada se han cumplido las expectativas de realizar, de media, una exploración más por turno. Este hecho es el que permite mantener toda la filosofía que lleva aparejada la decisión que no es otra que la de producir todo lo posible para que el coste medio de cada unidad producida (basado en nuestra distribución de costes fijos/variables) sea el más reducido posible.
- b. *Beneficio para el trabajador.* Según el sistema de retribución que tiene establecido OSATEK que contempla la retribución variable ligada a la producción, el hecho de trabajar 1/2 hora más por turno permite, como ya se ha comentado, realizar una exploración adicional. Esto supone

### Implantación de las 35 horas en una sociedad pública: una innovadora forma de gestión



un incremento medio anual del sueldo de cada trabajador de unos 360 € en incentivos (retribución variable).

c.- *Generación de empleo.* El incremento de días de vacaciones que tiene el personal tanto fijo como eventual de jornada anual completa, es cubierto por más personal eventual. En términos cuantitativos la gestión de la nueva jornada laboral en Osatek ha generado aproximadamente seis puestos de trabajo a tiempo completo (aproximadamente un 10% de la plantilla fija total). Estos puestos en realidad se corresponden con un mayor número de personas beneficiadas ya que si se tiene en cuenta que Osatek tiene cinco centros de trabajo dispersos geográficamente es imposible cubrir con esas personas solamente todas las necesidades simultáneas que se generan en los diferentes centros de trabajo.

d.- *Mejora en la eficiencia.* Hemos logrado un mayor aprovechamiento de los tiempos muertos, y en

consecuencia el rendimiento medio por hora ha sido mayor durante el 2002 que durante el año 2001. Así, si la media de exploraciones por turno realizadas en el año 2001 (12,96) la extrapolamos a las que se hubieran hecho en turnos de ocho horas, las exploraciones realizadas serían 13,52 de media por turno y en realidad en el año 2002 hemos logrado hacer 13,90.

e.- *Rentabilidad.* La reducción de jornada con la ampliación diaria de horas por turno ha cumplido las expectativas de rentabilidad generadas y hemos sido capaces de obtener beneficios sin haber recurrido al incremento de nuestros precios.

En este sentido, del análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias al 31/12/02 (**Tabla 2**), creo que estamos en disposición de afirmar que la medida adoptada en OSATEK de ampliar el horario de cada uno de los turnos de trabajo a 8 horas manteniendo las 1.592 horas anuales de trabajo, ha cumplido las expectativas de renta-

**TABLA 2. PRINCIPALES CIFRAS DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AUDITADAS DE OSATEK DE LOS AÑOS 2001 Y 2002 (EN EUROS)**

|                                | 2001           | 2002           |
|--------------------------------|----------------|----------------|
| Ingresos de explotación        | 7.913.761      | 8.793.867      |
| Gastos de personal             | (4.131.069)    | (4.819.090)    |
| Amortizaciones                 | (994.150)      | (1.051.661)    |
| Otros gastos de explotación    | (2.525.084)    | (2.704.686)    |
| Rdos. Financ. y Ext.           | 82.147         | 14.687         |
| <b>Beneficio del ejercicio</b> | <b>345.605</b> | <b>233.117</b> |

bilidad esperadas. Sin haber incrementado los precios hemos sido capaces de compensar todos los costes (incrementos incluidos) y de obtener beneficios y todo ello teniendo en cuenta, además, que una instalación de RM en Vitoria que no está en pleno rendimiento.

No obstante, hay que reconocer que los problemas organizativos han sido serios, sobre todo en Bizkaia ya que a los problemas normales de organización que supone el mayor número de días libres del personal fijo, el incremento de sustituciones, contratos, etc. tiene que añadir el hecho de tener tres centros dispersos geográficamente (Galdakao, Bilbao y Las Arenas) que deben actuar coordinadamente, lo cual complica sobre manera toda la organización del trabajo. No obstante, con dosis de imaginación y de buena voluntad estos problemas se han ido solventando y en general, podemos afirmar que se han solucionado satisfactoriamente.

### Conclusión

OSATEK se enfrentaba al reto de aplicar la jornada de 35 horas semanales con el incremento de costes que ello supone y seguir siendo competitiva en el mercado de la prestación de servicios con Resonancia Magnética. Una vez transcurrido un año el balance de la adopción de las 35 horas mediante el aumento de la duración de la jornada laboral a ocho horas por turno y su compensación con mayor número de días libres ha sido satisfactorio. Este resultado positivo se sustenta en la rentabilidad obtenida por el aumento de la producción derivado del mayor aprovechamiento de nuestras instalaciones, todo ello basado, lógicamente, en una demanda suficiente.

Con esta decisión se ha conseguido:

1. Seguir ofreciendo resultados positivos con unos precios de RM competitivos (RM simple 138'5 €) que se han mantenido sin incremento durante el año 2002.
2. Generar empleo. Se ha generado estabilidad al personal temporal ofreciéndole más turnos de trabajo y se ha contratado a nuevas personas. Así, podemos concluir que en este apartado se han logrado los objetivos que perseguía la medida de reducción de jornada que, en su día, acordaron las centrales sindicales y la Administración.
3. Que nuestros trabajadores obtengan una mayor retribución por su trabajo ligada a incentivos y gocen de un mayor número de días libres lo que redundará en una mayor satisfacción del personal.

No obstante, esta situación no está exenta de amenazas y en concreto sobre ella persisten dos serias incertidumbres que son ajenas a la capacidad de gestión de OSATEK.

1. OSATEK desconoce los criterios que definen la distribución de los pacientes entre los posibles proveedores de servicios de Resonancia Magnética existentes en la Comunidad Autónoma de Euskadi, tanto públicos como privados, lo que dificulta de manera importante cualquier planificación.
2. En los tres últimos años las sucesivas prórrogas presupuestarias han llevado aparejada una congelación de plantilla. Esto puede suponer un duro revés a nuestra propuesta de jornada de trabajo ya que ello supone un enfrentamiento con las limitaciones que tiene la legislación laboral sobre la duración de los contratos temporales.