

*Del calendario de 1.750 horas de trabajo al año*  
**al**  
**calendario de 1.750 Puntos & Aportación al año**

“Hay que salir a pescar cuando los peces pasan por delante del puerto, no de lunes a viernes de 8 a 17 horas”.

Durante varios años he formado parte de una importante multinacional en su división de **Artes Gráficas**, primero como Director de Gestión de Personas en varias de sus empresas y posteriormente como Director General de RR.HH. **de todas sus imprentas en España y Portugal** (más de 2.000 personas en cinco imprentas).

En una imprenta **la necesidad de trabajar con una producción flexible es muy clara**: la revista que tú compras en febrero tiene muchas menos páginas que la misma del mes de diciembre (debido a la publicidad añadida). Además, existen publicaciones semanales, mensuales y trimestrales, que salen en distintos días de la semana; hay que contar con las épocas de mayor publicidad y con los acontecimientos extraordinarios que aumentan mucho la tirada de un número (una boda o una defunción significativa).

Mi incorporación al Grupo coincidió con la creación de una gran imprenta. Para solucionar la problemática anterior, diseñé un sistema de calendario basado en **tres turnos**. Cada turno tenía **más personas de las necesarias** en cada función, lo que permitía poder ajustar día a día las personas presentes con las necesarias en los distintos puestos de los trenes de impresión y encuadernación. **Se confeccionaba un calendario específico** para cada persona y el **puzzle** permitía el ajuste de las personas presentes a las necesarias, cada día del año.

Además, como una cosa era la teoría y otra la práctica, completamos el diseño con un **sistema de cuenta corriente de horas** para cada persona, ajustando la realidad con la previsión. Se complementó con otras medidas de flexibilidad de jornada y horario.

El sistema es flexible en las dos direcciones (jefe y empleado) con lo que se redujo el absentismo, se suavizaron sus consecuencias y se facilitó el compaginar la vida laboral con la personal.

Todo esto hoy es más frecuente, pero **hace años sí supuso un cambio**. Hay que decir que fue **aceptado muy positivamente por los sindicatos** (entre otros por una persona a la que aprecio mucho y que después fue Conseller de Treball). A través del tiempo **se ha demostrado la bondad del sistema** que se acabó aplicando con éxito en otras muchas imprentas del Grupo, en España y a nivel internacional.

Esta experiencia ha permitido a nuestro equipo del **GiP (Gestión Integral de Personas)** profundizar en el tema de la flexibilidad para adecuar el potencial de producción a las necesidades de cada momento. Esta es nuestra propuesta:

### CALENDARIO DE PUNTOS & APORTACION

**B** dejemos de utilizar los calendarios de horas / año y

**Y** pasemos al sistema de puntos & aportación

#### Un punto & aportación:

Es una hora trabajada en turno de mañana o tarde, de lunes a viernes

## APLICACIÓN DEL SISTEMA

a.- Hay que consensuar una tabla como la que sigue **(por ejemplo)**

HORA TRABAJADA		equivale a: <u>PUNTO &amp; APORTACIÓN</u>
DÍA DE LA SEMANA	TURNO	
lunes a viernes	mañana / tarde	1,00
	noche	1,25
sábado	mañana / tarde	1,10
	noche	1,35
domingo y festivo	mañana / tarde	1,20
	noche	1,45

**b. Complementarlo con un sistema de flexibilidad como el que sigue:**  
**(recordemos: contamos con más personas por turno que las necesarias)**

**EJEMPLO DE CALENDARIO FLEXIBLE**

En su calendario figura como <b>DÍA DE TRABAJO</b>	
NO LO TRABAJA A PETICIÓN DEL <b>JEFE</b>	
se le avisa con una antelación de (días naturales)	debe recuperar los <b>puntos &amp; aportación</b> no trabajados menos una bonificación del
15 ó más días	3%
entre 5 y 14 días	5%
entre 2 y 4 días	10%
día anterior	25%

En su calendario figura como <b>DÍA FESTIVO</b>	
LO TRABAJA A PETICIÓN DEL <b>JEFE</b>	
se le avisa con una antelación de (días naturales)	a los <b>puntos &amp; aportación</b> trabajados se les adiciona un
15 ó más días	3%
entre 5 y 14 días	5%
entre 2 y 4 días	10%
día anterior	25%

En su calendario figura como <b>DÍA DE TRABAJO</b>	
<b>EL EMPLEADO</b> SOLICITA FIESTA	
lo comunica con una antelación de (días naturales)	debe recuperar los <b>puntos &amp; aportación</b> no trabajados más un
15 ó más días	3%
entre 5 y 14 días	5%
entre 2 y 4 días	10%
día anterior	25%

OTRAS CIRCUNSTANCIAS A INCLUIR EN EL SISTEMA	
circunstancia	a los <b>puntos &amp; aportación</b> trabajados se les adiciona un
Trabaja en una función superior a su calificación	30%
Trabaja más de 8 horas	25%
Premia un esfuerzo adicional en cantidad / calidad / etc.	x %
Días de vacaciones fuera de los momentos punta de producción	15% de descuento en los días realizados

La cantidad de días de preaviso y los porcentajes de adición o descuento de las tablas anteriores son a **título de ejemplo** para clarificar nuestra exposición. **Deben pactarse** en cada organización. La experiencia aconseja acordar un período de “prueba” y luego estabilizarlo. Debemos concretar:

- Si en el calendario fijamos **1.750 p & a / año**, o lo hacemos en un **número menor de puntos**, quedando el resto como “bolsa de puntos” a trabajar a lo largo del año.
- **Grado de obligatoriedad** para solicitar el cambio, **tanto por parte** del jefe como del empleado: en función del día de la semana, del turno, del saldo de puntos de la persona, etc. (nuestra experiencia es pactar unos mínimos obligatorios para ambas partes).
- **Mecánica de dichas solicitudes**: impreso, quién recibe copia, mecanismo de resolución de incidencias. El circuito es sencillo de controlar a través de sistemas informáticos básicos.
- Qué solución damos al **saldo positivo / negativo** (desde el punto de vista de la persona) **al final del ejercicio**: pasar todo el saldo al ejercicio siguiente o ajustarlo a partir de un número de puntos, con el pago de una cantidad en caso de que el saldo sea a favor del empleado.
- La forma en que vamos a **tratar salarialmente el tema**. Pensemos que el sistema elimina los pluses de nocturnidad, festivo, sábados, y similares. Por lo que se estabiliza el sueldo mensual de una persona a través de un plus calendario.

Nuestra experiencia con el sistema expuesto al principio es muy positiva:

**Las personas** comprenden que les es beneficioso, al poder atender **sus necesidades personales**: boda de parientes, fiestas de su pueblo, gestiones personales, viajes con la familia, etc. También pueden reducir los descuentos por absentismo: es más económico que una ausencia de dos días por enfermedad cuente como puntos “negativos” (que muchas veces el jefe “ya me debe”) que cobrar menos por estar enfermo.

**Los jefes** pueden **ajustar sus necesidades de producción** contando con las personas presentes en cada momento.

El sistema funciona cuando los jefes directos comprenden que tienen en sus manos una posibilidad real de gestión flexible de su equipo: “Hoy tú me solucionas mi necesidad y mañana yo te la soluciono a ti”.

**Los sindicatos** ven una forma de **aumentar las plantillas** en lugar de trabajar horas extras.

**La cuenta de resultados** lo agradece: **no hay nada más caro** que tener una persona cobrando sin hacer nada productivo. La experiencia en nuestro Grupo lo ha demostrado claramente.

**Se mejoran las relaciones jefe / empleado.** Nosotros diseñamos un sistema de conducción de quejas de la persona cuando solicita un día de fiesta y su jefe no se lo concede sin tener argumentos contundentes para ello. El impreso es remitido por la persona al comité y al Departamento de Gestión de Personas. En el caso expuesto, en un plazo de varios años **la cantidad de reclamaciones que recibimos en Gestión de Personas fue de cero.**

Por supuesto, el tema debe venir precedido de un **plan estratégico**. Nuestra **experiencia** en el sistema “padre”, siguió los pasos siguientes:

#### **Venta del sistema a**

- La dirección general y de producción
- Las centrales sindicales
- Los jefes de producción (de sección y de turno)
- Al comité de empresa
- A las personas afectadas de la plantilla

**Además,**

- La puesta en marcha del sistema fue gradual (no en cuanto a su forma si no a su extensión por secciones)
- El departamento de Gestión de Personas siguió muy de cerca la puesta en marcha (incluso con dedicación de horas al lado de las máquinas por parte de alguien del equipo)
- Hubo un esfuerzo en resolver rápidamente las incidencias
- Se desarrolló un plan de formación para los jefes para que comprendieran la bondad del sistema en su trabajo de gestión diaria

**Cada empresa es un mundo** con su historia, su cultura, sus directivos, su comité. Por supuesto, cada Director de Gestión de Personas debe adecuar esta exposición general a su caso particular. Los conceptos que intentamos explicar pasan por un **cambio en nuestro esquema:**

- De la hora trabajada pasamos al **punto & aportación**
- **Globalizamos:** los pluses del calendario, el absentismo, las horas extras, la conciliación de la vida laboral y personal, y la necesidad de una gran flexibilidad en nuestras áreas de producción.

**Partiendo de una experiencia de éxito,** hemos extrapolado el sistema a otras empresas también obteniendo resultados satisfactorios. Estamos convencidos que es un camino, que ajustándose al entorno en que se aplique, **es una posibilidad de mejorar el tema de la flexibilidad** necesaria en las áreas de producción.