

Cómo elaborar un plan
que promueva una
**organización del tiempo
en la empresa más
saludable, igualitaria
y eficiente**



Ajuntament de
Barcelona



Barcelona
Activa

XENU:ST

Xarxa d'Empreses
Nous Usos Socials
del Temps
BARCELONA

Cómo elaborar un plan que promueva una organización del tiempo en la empresa más saludable, igualitaria y eficiente

Octubre 2019

Edición

Dirección de Desarrollo Socioeconómico de Proximidad. Barcelona Activa

Coordinación y redacción

Momentum Lab

Colaboración

Empresas del Grup Motor de la Red NUST

ABD Associació Benestar i Desenvolupament, Acció 3, AEDIPE Catalunya, Aigües de Barcelona, Can Cet, Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, Critería, Fundació Joia, Fundació Universitat Oberta de Catalunya, Global Planning Solutions, Henkel, IADIN, KIM Global, Lacer Laboratorios, MC Mutual, Ovella Negra, Parc de Salut Mar, Penguin Random House, Progress, QSL Serveis Culturals, SGS Tecnos, Softmachine, TBS Saro i Arroyo Solucions de Negoci, Transports Metropolitans de Barcelona, UPF Barcelona School of Management.

Índice

01. PRESENTACIÓN	4
02. BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES	8
03. HOJA DE RUTA PARA UNA NUEVA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	10
03.1. Por qué	10
» Eficiencia, flexibilidad y confianza	
» Igualdad y ciclo de vida	
» Salud y bienestar	
03.2. Cómo	12
» Cultura organizativa	
» Diagnóstico y participación	
» Planificación y seguimiento	
» Comunicación e implantación	
03.3. Qué	19
» Flexibilidad horaria	
» e-Trabajo	
» Cuidados y corresponsabilidad	
» Racionalización de los horarios	
» Bienestar y tiempo social	
ANEXO. RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS DE INTERÉS	23

01. Presentación

El Ayuntamiento de Barcelona ha impulsado el Pacto del Tiempo de Barcelona, **una estrategia que persigue el compromiso municipal y el de las empresas y organizaciones sociales y económicas de la ciudad para actuar conjuntamente y conseguir una organización del tiempo que sea más saludable, igualitaria y eficiente.** El Pacto promueve actuaciones encaminadas a adquirir conciencia de que el tiempo es un factor clave para la salud y el bienestar de las personas, así como a adoptar modelos de gestión del tiempo más eficientes y más sostenibles, prestando especial atención a la corresponsabilidad efectiva entre hombres y mujeres. En este sentido, es necesario impulsar una nueva cultura del tiempo de trabajo que favorezca una organización del tiempo más racional, eficiente y respetuosa con las necesidades de las personas y que fomente un equilibrio real entre la vida laboral y la personal.

En esta misma línea, el Ayuntamiento de Barcelona creó en 2006 la Red de Empresas de Nuevos Usos Sociales del Tiempo (Red NUST), integrada por más de ciento veinte organizaciones de distintos tamaños y sectores, con el fin de **promover el intercambio de experiencias en los usos del tiempo.** La Red NUST ha sido la fuente de aprendizaje para la elaboración del presente documento; en especial, las empresas del Grupo Motor, que han sido y son pioneras en la generación de ideas y prácticas innovadoras para promover una nueva organización del tiempo de trabajo. Este documento también se inspira en las experiencias recogidas a través del Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Conciliación y Tiempo, creado en 2012, cuyo propósito es reconocer y difundir la labor

de aquellas **organizaciones de la ciudad comprometidas con la armonización del tiempo laboral, familiar, personal y social.** Asimismo, el Programa de Mentoría en Organización del Tiempo —iniciado en 2018 con el fin de promover que empresas con experiencia y una reconocida trayectoria en este ámbito aporten su conocimiento, experiencia y apoyo a aquellas empresas que deseen aprender y avanzar— ha sido fundamental para introducir la mirada del abordaje holístico en la formulación de un plan para una nueva organización del tiempo de trabajo. Debe precisarse que tanto el Premio como el Programa de Mentoría han sido iniciativas impulsadas a través de la Red de Empresas NUST. Su página web (<http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/ca/canal/xarxa-dempreses>) detalla esta información y recoge las empresas que forman parte de ella y sus buenas prácticas.

Por consiguiente, el presente documento —*Cómo elaborar un plan que promueva una organización del tiempo en la empresa más saludable, igualitaria y eficiente*— nace en el marco del Pacto del Tiempo y de la Red NUST, y sus objetivos son los siguientes:

- **Poner en valor los aprendizajes vividos a través del intercambio de experiencias innovadoras** entre las empresas de la Red NUST, el Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Conciliación y Tiempo, y el Programa de Mentoría en Organización del Tiempo. Los más de diez años de experiencia de la Red NUST han permitido ahondar en qué significa **avanzar hacia una nueva organización del tiempo de trabajo**, identificando los aspectos facilitadores e impulsores, las

dificultades y limitaciones, las medidas clave que adoptan las empresas, los pasos que requiere una implementación efectiva de las medidas, etc. Por este motivo, es necesario que los aprendizajes conseguidos se pongan en valor a través de este documento, de modo que puedan beneficiar al máximo número posible de empresas y organizaciones.

- **Ser útiles para aquellas empresas que desean promover un plan para una nueva organización del tiempo de trabajo de una forma holística y sistematizada**, inspirándose en la hoja de ruta y en las prácticas innovadoras que diversas empresas de la ciudad ya están impulsando para avanzar hacia una organización del tiempo **más saludable, igualitaria y eficiente**. Muchas empresas ya han adoptado pactos individuales con su plantilla para facilitar el equilibrio entre la vida laboral y la personal, pero a menudo estas medidas no están formalizadas. Al respecto, el presente documento aporta pautas y clarifica los ámbitos de las medidas a impulsar con el fin de estructurar y ampliar estos pactos individuales a la totalidad del personal, haciendo hincapié en un cambio global de cultura organizativa.
- **Trabajar en sintonía con otras iniciativas importantes promovidas desde las empresas**, con respecto al Pacto para la Reforma Horaria en Cataluña, los Planes de Igualdad (a raíz de la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres), la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (en especial, los relativos a «Salud y bienestar», «Igualdad de género» y «Trabajo decente y crecimiento económico»). Las pautas del presente documento ayudan a las empresas a complementar sus documentos internos, tales como el Plan de Igualdad o la RSC, ahondando en los aspectos relacionados con una nueva organización del tiempo de trabajo, ámbito clave para el **bienestar de las personas trabajadoras**, y estructurándolos mejor.

En la primera parte del documento se ponen en valor los beneficios que obtienen las empresas

y organizaciones que promueven una nueva organización del tiempo de trabajo. Las largas y rígidas jornadas laborales, acompañadas de una obligada presencia en el lugar de trabajo, conllevan riesgos físicos y psicosociales, un descenso de la productividad y una mayor desigualdad social y de género. En este sentido, los datos disponibles señalan que las organizaciones que adoptan horarios flexibles y jornadas compactadas son más competitivas, llegando a incrementar su productividad en un 19 % y reduciendo el absentismo hasta en un 30 % gracias a la mejora del clima laboral.

Los beneficios identificados son:

- Contribuye a atraer y retener talento ofreciendo un salario emocional.
- Incrementa la satisfacción de las personas y mejora el clima laboral.
- Disminuye la rotación laboral y reduce el absentismo.
- Promueve la conciliación del tiempo, la igualdad y la corresponsabilidad de género.
- Mejora la imagen de la empresa e incrementa la productividad.

En la segunda parte del documento **se desarrolla la hoja de ruta para avanzar hacia una nueva organización del tiempo de trabajo**. Dicha hoja de ruta se centra en el «por qué», en el «cómo» y en el «qué», a la vez que ofrece ejemplos de prácticas innovadoras de las empresas del Grupo Motor de la Red NUST y de organizaciones galardonadas con el Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Tiempo y Conciliación, cuyo jurado es diverso e incluye miembros de reconocidas instituciones del ámbito económico y social de la ciudad. Las prácticas innovadoras pertenecen a empresas de distintos tamaños, sectores y formas jurídicas, dado que el aprendizaje realizado a través de la Red NUST demuestra que para avanzar en este ámbito lo verdaderamente importante no son estos factores, sino la iniciativa y la sensibilidad de las empresas y de las personas con cargos de responsabilidad. Además, la hoja de ruta incluye fichas para facilitar a las empresas la elaboración del diagnóstico y del plan de acción.

El «por qué» responde a las principales motivaciones para desarrollar un plan que promueva una organización del tiempo en las empresas que sea más saludable, igualitaria y eficiente. No solo se trata de alcanzar un objetivo concreto —por ejemplo, una mayor flexibilidad—, sino de **responder a múltiples objetivos que aportan beneficios, tanto a las empresas como a su personal**. Estos objetivos son:

- **Eficiencia, flexibilidad y confianza**
Una empresa eficiente es aquella que consigue sus objetivos haciendo un uso competente de los recursos de que dispone. Teniendo en cuenta que las personas son el capital más importante de una organización, resulta fundamental promover una organización flexible que tome en consideración las necesidades de los trabajadores y trabajadoras sin que ello vaya en detrimento de los objetivos de la empresa.
- **Igualdad y ciclo de vida**
La igualdad de género, la corresponsabilidad y la diversidad de personas en el seno de una empresa son valores que contribuyen a una sociedad más justa, así como a empresas más competentes en las que se aprovecha la riqueza de los distintos talentos. De un modo similar, las empresas deben tener en cuenta el ciclo de vida del personal para que este pueda satisfacer las distintas necesidades que van surgiendo: cuidar de los hijos e hijas, atender a las personas mayores y dependientes, compaginar el trabajo y la formación, etc.
- **Salud y bienestar**
Más allá de facilitar el equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares, cada vez hay más empresas que apuestan por acciones y medidas saludables que promueven el bienestar de las personas. Por consiguiente, facilitar que estas personas puedan dedicarse tiempo a sí mismas para destinarlo al ocio, a la salud, al deporte o a la participación social y a tareas de voluntariado es una cuestión que las empresas flexibles también deben tener en cuenta.

A través del «cómo» se detectan 10 pasos para una nueva organización del tiempo de trabajo. En este caso, el principal aprendizaje es que para dotarse de una mirada global es preciso que esta se estructure en torno a un plan y se produzca un cambio en la cultura organizativa de la empresa, de modo que se **apueste por un modelo más flexible, basado en la confianza** y en el que prime más el trabajo por objetivos que la presencia, equilibrando las necesidades de la empresa con las del personal. Por consiguiente, el qué y el cómo son aspectos interrelacionados. Una organización que se plantee efectuar avances no podrá desarrollar nuevas medidas sin plantearse una nueva manera de hacer. Los 10 pasos detectados son:

Cultura organizativa

- Paso 1.** Apostar desde la Dirección por asumir el liderazgo del cambio hacia una nueva cultura organizativa.
- Paso 2.** Contar con un equipo impulsor que represente a la Dirección de la empresa y al personal.
- Paso 3.** Adaptar los objetivos, el relato y la cultura en función de la actividad y de las necesidades de cada organización.

Diagnóstico y participación

- Paso 4.** Realizar un diagnóstico propositivo teniendo en cuenta el punto de partida de cada organización (convenio que se aplica y calendario laboral), las medidas informales que ya se adoptan pero que no están escritas ni forman parte de ningún plan, los distintos perfiles de la plantilla y sus necesidades, además de plantear medidas de mejora voluntarias y adaptadas a cada perfil.

Planificación y seguimiento

- Paso 5.** Elaborar un plan con los objetivos y el funcionamiento detallado del abanico de medidas.
- Paso 6.** Establecer cómo se evaluarán las medidas identificando los indicadores de seguimiento.

Paso 7. Implantar herramientas de gestión horaria que faciliten la gestión de la flexibilidad.

Paso 8. Impartir formación al personal responsable intermedio para que aprenda a liderar entornos flexibles.

Comunicación e implantación

Paso 9. Comunicar el plan a escala externa e interna a través de guías y canales accesibles que faciliten su comprensión y la sensibilización.

Paso 10. Iniciar la puesta en marcha de algunas de las medidas propuestas que presentan cierta complejidad a través de una prueba piloto, dado que ello contribuye a una implantación progresiva del plan para una nueva organización del tiempo.

Por último, el «qué» identifica los cinco ámbitos de medidas para una nueva organización del tiempo de trabajo. El principal aprendizaje es que existe una apuesta global por avanzar hacia una nueva organización del tiempo en la empresa, en lugar de únicamente medidas aisladas. Por lo tanto, todas aquellas organizaciones que se planteen realizar avances deberán reflexionar sobre cómo desarrollar diversas medidas en los siguientes cinco ámbitos identificados:

• Flexibilidad horaria

Los horarios flexibles son aquellos que no establecen una jornada laboral rígida. Aplicando diversas fórmulas y ciñéndose a unos límites acordados, las personas pueden decidir los horarios de entrada y de salida, compensar horas a lo largo del año y disfrutar de jornadas más compactas.

• e-Trabajo

El avance de las tecnologías ha favorecido la aparición de nuevos modelos laborales que posibilitan flexibilizar el espacio físico de trabajo. El grado de flexibilidad espacial dependerá del tipo de puesto de trabajo que se desempeñe y del tipo de actividad.

• Cuidados y corresponsabilidad

Primero hay que conocer la normativa que regula las medidas en materia de cuidados de las personas que son de obligado cumplimiento. Posteriormente, puede optarse por adaptar estas medidas legales y mejorarlas avanzando hacia la corresponsabilidad de género.

• Racionalización de los horarios

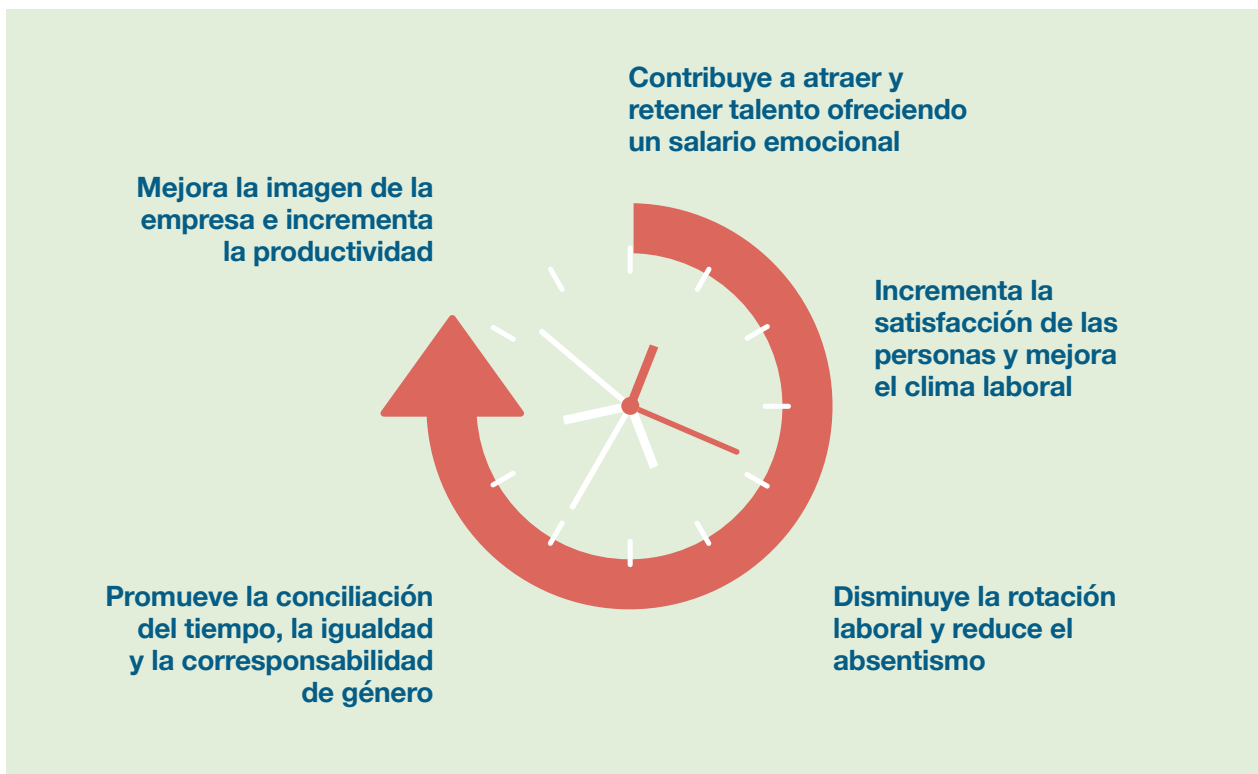
Para conseguir un uso eficiente del tiempo es necesario repensar los horarios de las reuniones para que sean efectivas, impartir formación al personal para conseguir una buena gestión del tiempo o implantar medidas para fomentar el derecho a la desconexión digital.

• Bienestar y tiempo social

Más allá del tiempo laboral y del familiar, el tiempo personal y el social cada vez adquieren una mayor relevancia. Las organizaciones pueden contribuir a impulsar la salud y el bienestar, así como la participación social, a través del voluntariado corporativo.

02. Beneficios para las organizaciones

Seguidamente se describen los principales beneficios para las empresas y organizaciones a la hora de promover una nueva organización del tiempo de trabajo.



Contribuye a atraer y retener talento ofreciendo un salario emocional

Las empresas competitivas ofrecen ofertas innovadoras y globales de puestos de trabajo con un valor añadido, entendiendo que dicho valor añadido es, justamente, la atención a la realidad vital individual de la plantilla. En este sentido, las medidas con vocación de equilibrar la vida personal y laboral, en tanto que intangibles emocionales, terminan materializándose en un valor de mercado diferenciador y competitivo para las empresas. Además, los entornos más competitivos generan personas trabajadoras

más autónomas, que disfrutan de libertad para organizar su trabajo y que participan en la dinámica de la empresa.

Atraer a personas con talento y saber retenerlas se convierte también en una necesidad competitiva para las empresas. Las características del trabajo considerado como ideal se basan en otras motivaciones extrasalariales, entre las que se incluye, en especial, llevar a cabo tareas estimulantes o de desarrollo profesional, disfrutar de un buen clima de trabajo y tener un buen horario laboral.

Incrementa la satisfacción de las personas y mejora el clima laboral

Factores tales como el sentimiento de pertenencia a una organización, la sensación de percibir una recompensa justa, una mayor autonomía y control sobre el propio trabajo, las posibilidades de desarrollo profesional y, muy especialmente, la posibilidad de equilibrar la vida laboral y la personal se convierten en factores clave que fomentan la satisfacción en el trabajo. Por el contrario, los niveles de satisfacción laboral más bajos guardan relación con el tiempo de trabajo; en concreto, con la duración de la jornada, con la jornada laboral no flexible y con la imposibilidad de modificar el horario laboral. Cuando la persona trabajadora siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, y percibe que existe un equilibrio entre ambas, se generan impactos positivos en el clima laboral general de las organizaciones.

Disminuye la rotación laboral y reduce el absentismo

El compromiso organizativo no incide únicamente en el crecimiento económico de una compañía, sino que proporciona una plantilla más estable. La insatisfacción laboral, la falta de motivación por las tareas encomendadas y el escaso ajuste de la empresa a las necesidades individuales de la persona trabajadora son las causas más comunes de una elevada tasa de rotación laboral en las organizaciones.

Además, el absentismo laboral es un fenómeno que se ha intensificado en los últimos años. Teniendo en cuenta los gastos económicos y organizativos que dicho fenómeno comporta, la solución puede radicar en invertir en medidas que incidan en el absentismo voluntario, tales como la flexibilidad negociada del tiempo de trabajo, ofreciendo al personal la opción de ausentarse de su puesto de trabajo por necesidades organizativas propias.

Promueve la conciliación del tiempo, la igualdad y la corresponsabilidad de género

Dado que el 60 % de las personas licenciadas de la Unión Europea son mujeres, la economía y las empresas no pueden prescindir de este potencial. En general, se presupone que los hombres están más disponibles para una serie de opciones laborales (turnos de noche, horas extras, jornadas laborales largas, etc.) y que, en definitiva, las horas vienen determinadas por las necesidades de la empresa y no por las necesidades domésticas y personales. Por consiguiente, es necesario aplicar la perspectiva de género para que las medidas de flexibilidad del tiempo de trabajo desplieguen los efectos esperados con respecto a un posicionamiento más igualitario de las mujeres en el mercado de trabajo en lo que se refiere a su incorporación, retribución y promoción profesional, y con respecto a la corresponsabilidad de los hombres en las tareas de cuidados. Además, cuando existe un elevado porcentaje de mujeres en cargos directivos, la rentabilidad de las empresas aumenta.

Mejora la imagen de la empresa e incrementa la productividad

La confianza externa, la imagen de marca y la reputación corporativa son conceptos estructurales en el marco de un nuevo panorama empresarial en el que la responsabilidad social de las empresas desempeña un papel fundamental. En este sentido, las políticas afines con el equilibrio de la vida personal y la laboral se perciben claramente como una forma de mejorar la imagen social y la reputación de la compañía. Además, cuando las empresas introducen prácticas flexibles de tiempo de trabajo, no solo facilitan a la plantilla una mejor combinación de su vida personal, familiar y laboral, sino que ello también se traduce en una mejor adaptación de la carga de trabajo a las necesidades de la demanda y se convierten en empresas más productivas.

03. Hoja de ruta para una nueva organización del tiempo de trabajo

La hoja de ruta para impulsar una nueva organización del tiempo de trabajo que seguidamente se presenta tiene una doble vertiente: por un lado, los aspectos más relacionados con el «cómo»; por otro, aquellos más relacionados con el «qué». El «cómo» hace referencia a los 10 pasos que deben darse con respecto a la cultura organizativa, el diagnóstico y la participación, la planificación y el seguimiento, y la comunicación e implantación de un plan para promover una nueva organización del tiempo de trabajo. El «qué» se refiere a la tipología de medidas que pueden impulsarse: flexibilidad horaria, e-trabajo, cuidados y corresponsabilidad, racionalización de los horarios, bienestar y tiempo social.

El «qué» y el «cómo» son elementos esenciales para avanzar hacia una nueva organización del tiempo de trabajo, ya que no solo implantando determinadas medidas lograremos el objetivo deseado, sino que resulta crucial el modo en el que lo hacemos. La hoja de ruta también pone en valor prácticas innovadoras de empresas de la ciudad (de distintos tamaños y sectores) en torno al «qué» y al «cómo» con objeto de inspirar a aquellas organizaciones que desean poner en marcha una nueva cultura del tiempo de trabajo que sea más saludable, igualitaria y eficiente.

Antes de desarrollar la hoja de ruta es importante tener clara la finalidad («el por qué») de avanzar hacia una nueva organización del tiempo de trabajo. Al respecto, seguidamente se destacan los objetivos y valores fundamentales que promueve esta nueva organización del tiempo.

03.1 POR QUÉ

Empresa eficiente, flexible y basada en la confianza

Una empresa eficiente es aquella que consigue sus objetivos utilizando los recursos de que dispone de un modo competente. Dado que las personas constituyen el capital más importante de una organización, resulta fundamental promover una organización flexible que tome en consideración las necesidades del personal sin que ello vaya en detrimento de los objetivos de la empresa. Por consiguiente, las medidas de flexibilidad siempre deben fundamentarse en la premisa del *win-win*; es decir, que las distintas partes implicadas salgan ganando. Cuando una parte sale perdiendo o se siente incómoda, deben replantearse estas medidas o el uso que se hace de ellas. La cultura de la confianza, basada en un marco de responsabilidades acordadas, es clave para generar climas laborales saludables en los que se promueva el trabajo por objetivos y la autonomía de las personas trabajadoras y se deje atrás una gestión de los recursos humanos basada en la presencia. Por lo tanto, las empresas que deseen atraer talento facilitarán la flexibilidad, la racionalización de los horarios y la cultura de la confianza, promoviendo así la existencia de personas comprometidas con la organización y empresas eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

Empresa igualitaria y que tiene en cuenta el ciclo de vida de las personas

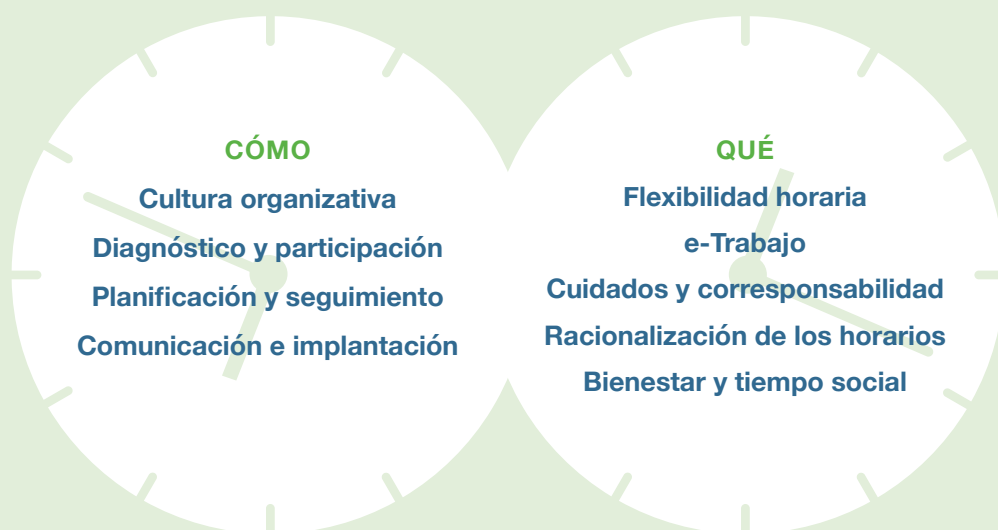
La igualdad de género y la diversidad de personas en el seno de una empresa son valores que contribuyen a una sociedad más justa, así como a empresas más competentes en las que se aprovecha la riqueza de los distintos talentos. De un modo similar, las empresas deben tener en cuenta el ciclo de vida de su personal para que este pueda satisfacer las distintas necesidades que van surgiendo: cuidar de los hijos e hijas, atender a las personas mayores y dependientes, compaginar el trabajo y la formación, etc. Para ello, se precisan medidas de flexibilidad y de apoyo a distintas circunstancias vitales que contribuyan a contar con personas comprometidas y a retener talento, sin que ello vaya en detrimento de los objetivos de la empresa. Al respecto, las medidas deben ser variadas, dado que las situaciones vitales de las personas no son homogéneas y cambian con el tiempo. Además, las organizaciones pueden contribuir a que hombres y mujeres se acojan de forma corresponsable a las medidas de conciliación para repartir el trabajo de cuidados en la sociedad y aprovechar en igual medida los talentos femeninos y los masculinos.

Empresa saludable y que cuida del bienestar de las personas

Además de facilitar el equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares, cada vez hay más empresas que apuestan por acciones y medidas saludables que promueven el bienestar de las personas. El tiempo familiar y el laboral son aspectos fundamentales, pero, más allá de estos, el tiempo personal y el social son valores cada vez más apreciados. De ahí que el facilitar que las personas puedan dedicarse tiempo a sí mismas para destinarlo al ocio, a la salud, al deporte o a la participación social y a tareas de voluntariado es una cuestión que también deben tener en cuenta las empresas flexibles. Además, no se trata únicamente de promover horarios flexibles que permitan compaginar el trabajo y el tiempo personal/social, sino que una parte del tiempo laboral también puede contribuir a dar respuesta a estas necesidades mediante diversas acciones, como pausas activas de relajación en el trabajo o proyectos tales como el voluntariado corporativo vinculado a los valores de la empresa. Se trata, en definitiva, de contribuir a la felicidad de las personas, recordando que también trabajarán de forma más productiva.

Nueva organización del tiempo de trabajo

- Empresa **eficiente, flexible** y basada en la **confianza**
- Empresa **igualitaria** que tiene en cuenta el **ciclo de vida** de las personas
- Empresa **saludable** que cuida del **bienestar** de las personas



03.2 CÓMO

Pasos para una nueva organización del tiempo de trabajo



Cultura organizativa

1. Apuesta de la Dirección

Al margen de si la necesidad de avanzar hacia una nueva organización del tiempo de trabajo surge de abajo hacia arriba (*bottom-up*) o de arriba hacia abajo (*top-down*), resulta clave que la Dirección asuma el liderazgo del cambio. No se trata únicamente de implementar unas medidas determinadas, sino de incidir en la cultura organizativa apostando por un modelo más flexible, basado en la confianza y en el que prime más el trabajo por objetivos que la presencia, equilibrando las necesidades de la empresa con las de las personas trabajadoras. Al respecto, es importante hallar soluciones en las que todo el mundo salga ganando (*win-win*), visualizando esta apuesta más como una inversión que como un gasto.

2. Equipo impulsor

Es importante que en el proyecto de cambio hacia una nueva organización del tiempo de trabajo se halle implicado un equipo de personas, que represente a la Dirección de la empresa y a las personas trabajadoras, con un rol importante del área de Recursos Humanos, para que se tengan en cuenta las

distintas sensibilidades y las distintas partes implicadas puedan alcanzar un consenso.

Este equipo también se encargará de la comunicación del proyecto a escala interna de la organización desde el inicio.

3. Objetivos, relato y cultura

Cada organización, en función de su actividad, de sus características y de los fines que persiga con la apuesta por una nueva organización del tiempo de trabajo, hará hincapié en unos objetivos o en otros. Hay empresas que desean apostar por una mejor conciliación laboral y familiar; otras ponen en valor la armonización del tiempo de las personas y el avance hacia la corresponsabilidad; y algunas desean incidir en la felicidad y en el bienestar de su personal, o en todos estos objetivos a la vez. Al respecto, hay que definir cuál es el relato de la organización con respecto a este proyecto de cambio y desarrollar una cultura organizativa acorde con estos objetivos y valores. Los objetivos también pueden evolucionar con el tiempo. Hay organizaciones que tienen ritmos más lentos y prefieren establecer unos fines más acotados para irlos ampliando con el tiempo y el arraigo de la nueva cultura organizativa.



CULTURA ORGANIZATIVA PRÁCTICAS INNOVADORAS

Cambio cultural hacia la gestión por competencias

Organización mediana — Servicios de inserción en salud mental

Para poner en marcha medidas tales como el teletrabajo, la Dirección ha efectuado un cambio cultural en la organización, pasando del trabajo por objetivos a la gestión por competencias. Se han diferenciado grados de competencias según el perfil laboral, aspecto que permitirá establecer, por ejemplo, qué porcentaje de los perfiles de *back office* y de *front office* podrán realizar teletrabajo.

Trabajo por objetivos

Organización grande — Fabricación de productos de alimentación

Optimización del tiempo de trabajo mediante el trabajo por objetivos, en contraposición al presentismo, garantizando la eficiencia del rendimiento y la armonización de la vida personal. Se utiliza la herramienta «Evaluación del rendimiento» para acordar y fijar objetivos medibles que posteriormente se evalúan. Se enmarca en un proceso de cambio cultural permanente.

Comisión paritaria para el Acuerdo de Gestión de la Diversidad

Organización grande — Atención a las personas

La entidad ha firmado un acuerdo de gestión de la diversidad / igualdad, comprometiéndose con la implementación de unas medidas determinadas. Se ha creado una comisión paritaria con representantes sindicales y de la empresa para que vele por el cumplimiento del acuerdo, incorpore las mejoras en el manual de acogida, etc. Este acuerdo se ha ido ampliando y mejorando a lo largo de los años.

Diagnóstico y participación

4. Diagnóstico propositivo

» Punto de partida

Para iniciar el diagnóstico que conducirá al plan de acción, debe tenerse en cuenta el punto de partida de la organización; es decir, cuál es el convenio o los convenios que se aplican y cuál es el calendario laboral. Estos aspectos constituyen el marco que deberá tomarse en consideración.

» Medidas informales

Al margen de lo que establece la legislación, las organizaciones ponen en marcha medidas informales que contribuyen a una mejor organización del tiempo. A menudo, estas medidas no están escritas en documentos ni forman parte de ningún plan, pero ya se aplican, por lo que es el momento de recogerlas, formalizarlas y ponerlas en valor.

» Perfiles y necesidades

A continuación, es importante clasificar el personal de la organización en función de los distintos perfiles (atención al público, trabajo de oficina, trabajo por

turnos, comercial, etc.). En este punto se pueden prever las necesidades de cada perfil y también se puede empezar a detectar cuáles son las dificultades y las potencialidades de mejora para la implantación de nuevas medidas. Es el momento para recoger las necesidades de la plantilla de forma participada, ya sea realizando una encuesta al personal o poniendo en marcha grupos de discusión que incorporen los distintos perfiles.

» Medidas de mejora

Después de haber definido el marco de la organización, de haber recabado las medidas informales y de haber estudiado los perfiles de la plantilla y sus necesidades, ha llegado el momento de formular propuestas de medidas de mejora, que deberían ser voluntarias, pudiendo tener distintas intensidades a lo largo del año según los picos de trabajo. No todos los perfiles podrán acogerse a las mismas medidas debido a las características de las tareas que realizan. Por este motivo, hay que contar con un amplio abanico de medidas y compensar aquellos perfiles a los que, por ejemplo, les resulta más difícil aplicar la flexibilidad.



DIAGNÓSTICO Y PARTICIPACIÓN PRÁCTICAS INNOVADORAS

Proceso participativo para identificar nuevas medidas en materia de conciliación

Organización pequeña —
Ingeniería del sector espacial

Proceso participativo entre el personal y la Dirección de la empresa para identificar las nuevas medidas de conciliación que se implantarán en la empresa y evaluar las ya existentes. El objetivo es que todo el mundo pueda expresar su opinión sobre las medidas en materia de conciliación, además de proponer otras nuevas, y que la empresa se asegure de que las medidas aplicadas son relevantes y útiles para su personal.

Análisis de datos para elaborar un diagnóstico

Organización pequeña —
Sistemas de gestión horaria

El documento que recoge y explica las prácticas de conciliación de la empresa muestra los datos clave con respecto a la plantilla (porcentaje de hombres y mujeres por departamento, por puestos de responsabilidad, por edades, por nivel de formación, por tipo de jornada) y se extraen conclusiones en materia de diagnóstico. También se definen indicadores de resultado y de impacto de las medidas en materia de conciliación.

Responsable de felicidad para escuchar necesidades

Organización micro —
Tecnología y recursos eólicos

Con esta figura se desea hacer patente el objetivo principal de la empresa, que es «la felicidad de sus trabajadores y trabajadoras». Su función consiste en recopilar las preocupaciones, insatisfacciones o carencias que experimenta el personal para poder aportar la mejor solución posible. A raíz de escuchar las necesidades del personal, se han puesto en marcha medidas en materia de tiempo y de conciliación.

 **DIAGNÓSTICO Y PARTICIPACIÓN**
EJEMPLO DE FICHA

TRAYECTORIA PREVIA							
NECESIDAD ACTUAL							
CULTURA DE TRABAJO							
EQUIPO IMPULSOR							
RECOPIACIÓN DE NECESIDADES (encuesta o grupo de discusión)							
TIPOLOGÍA DE MEDIDAS	Perfiles de personal					Dificulta- des	Poten- cialidades
	Perfil A	Perfil B	Perfil C	Perfil D	Perfil E		
Flexibilidad horaria » Medidas actuales (formales o informales) » Medidas de mejora							
e-Trabajo » Medidas actuales (formales o informales) » Medidas de mejora							
Cuidados y corresponsabilidad » Medidas actuales (formales o informales) » Medidas de mejora							
Racionalización de los horarios » Medidas actuales (formales o informales) » Medidas de mejora							
Bienestar y tiempo social » Medidas actuales (formales o informales) » Medidas de mejora							

Planificación y seguimiento

5. Elaboración del plan

Después de que el equipo impulsor haya acordado las medidas a implantar para avanzar hacia una nueva organización del tiempo de trabajo, ha llegado el momento de empezar a darle forma al plan, incorporando los objetivos, los recursos necesarios para llevarlo a cabo, los aspectos de diagnóstico que se desee destacar y detallando, en especial, los criterios y el funcionamiento de las medidas. Se trata de estandarizar las medidas, llegado el caso de acuerdo con los perfiles de la plantilla, para generar una equidad interna e ir más allá de las prácticas informales.

6. Evaluación y seguimiento

Es especialmente importante que el plan incluya cómo se evaluarán las medidas que se desea implantar, estableciendo indicadores de seguimiento para observar el uso y el impacto de las mejoras. El equipo impulsor será el encargado de efectuar un seguimiento periódico y de decidir si deben realizarse cambios o ajustes. Las encuestas de clima laboral constituyen una buena herramienta para incluir preguntas relacionadas con el uso y el impacto de las medidas en materia de tiempo.

7. Implantación de herramientas de gestión horaria

El aumento de la flexibilidad en las organizaciones hace más compleja la tarea de la gestión horaria del personal. Es preciso utilizar programas informáticos más avanzados que permitan captar la diversidad horaria de la plantilla de la organización y realizar una gestión personalizada y transparente. El personal debería tener un fácil acceso a estas herramientas de gestión horaria, de modo que pueda autogestionar su propio tiempo en el marco de las pautas establecidas. Es importante cerciorarse de que estas herramientas ayudan a la gestión, y no al control horario, para no vulnerar los objetivos iniciales de una nueva cultura organizativa en la que el presentismo ya no es relevante.

8. Formación del personal responsable intermedio

El personal responsable intermedio desempeña un papel fundamental a la hora de impregnar la organización de una nueva cultura de trabajo (sin que existan diferencias entre áreas), por lo que resulta clave incidir en su sensibilización y formación. También es importante impartir formación al conjunto de las personas trabajadoras.

PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO PRÁCTICAS INNOVADORAS

Plan de conciliación y corresponsabilidad

Organización pequeña — Consultoría en conocimiento e innovación

Elaboración de un plan detallado que incluya: objetivos concretos, ámbito temporal y de aplicación del plan, medidas en materia de conciliación y de corresponsabilidad, comunicación de las medidas (resúmenes explicativos semanales, paneles informativos), beneficios resultantes. Para cada medida (ordenadas por bloques clave) se establece el objetivo, la metodología, la forma de petición, los canales de comunicación, la evaluación y el seguimiento.

Seguimiento e indicadores de evaluación de la flexibilidad

Organización mediana — Educación de posgrado

Se ha alcanzado un nuevo acuerdo marco que regula la política en materia de flexibilidad, y se ha creado una comisión de seguimiento (Comité de Empresa y RR.HH.) para que vele por su buen funcionamiento. Se dispone de una batería de indicadores para evaluar el impacto de la política en materia de flexibilidad en la *front office* y en la *back office*, obteniéndose un resultado positivo en la encuesta al personal para valorar la política en materia de flexibilidad.

Aplicación móvil de gestión del tiempo

Organización pequeña — planificación y gestión del tiempo

Aplicación móvil dirigida al personal, intuitiva y sencilla, para fomentar la conciliación y la gestión del tiempo. La persona trabajadora puede consultar en tiempo real los horarios, tareas y contadores, solicitar permisos y vacaciones, etc. También permite gestionar coberturas de servicio e intercambio de turnos con los compañeros/as. Además, es una herramienta muy útil para los gestores/as de personal si, por ejemplo, deben cubrir un turno.

 **PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO**
EJEMPLO DE FICHA

OBJETIVOS		
ALCANCE TEMPORAL		
MEDIDAS EN MATERIA DE FLEXIBILIDAD HORARIA		
Nombre de la medida 1 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 2 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 3 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias
MEDIDAS EN MATERIA DE E-TRABAJO		
Nombre de la medida 1 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 2 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 3 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias
MEDIDAS EN MATERIA DE CUIDADOS Y CORRESPONSABILIDAD		
Nombre de la medida 1 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 2 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 3 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias
MEDIDAS EN MATERIA DE RACIONALIZACIÓN DE LOS HORARIOS		
Nombre de la medida 1 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 2 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 3 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias
MEDIDAS EN MATERIA DE BIENESTAR Y TIEMPO SOCIAL		
Nombre de la medida 1 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 2 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias	Nombre de la medida 3 » Objetivo » Funcionamiento » Recursos » Personas beneficiarias
INDICADORES DE SEGUIMIENTO		
CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN		
CANALES DE COMUNICACIÓN		

Comunicación e implantación

9. Comunicación del plan

Comunicar el plan aprobado es fundamental, no solo para la imagen externa de la organización, sino también para su difusión entre la plantilla. Se trata de dar visibilidad a las medidas de mejora para una nueva organización del tiempo y favorecer su uso. Al respecto, se recomienda realizar una comunicación por capas de forma periódica, dado que ello permite hacer hincapié en distintos aspectos según el perfil de las personas trabajadoras. Según se ha explicado en puntos anteriores, el personal responsable intermedio desempeña un papel clave a la hora de favorecer el buen uso de las medidas entre sus equipos, por lo que sería necesario contar con una estrategia comunicativa especialmente dirigida a este colectivo. Algunas organizaciones también optan por la figura de los «embajadores» o de las «embajadoras» de proximidad: personas voluntarias que hacen de puente entre la organización y el personal para difundir las medidas de organización del tiempo y otros aspectos internos. Diseñar guías o documentos fáciles de entender y comunicar (más allá del plan aprobado), incluyéndolos, por ejemplo, en los procesos de acogida del nuevo personal, en la intranet o en los paneles de la empresa puede ser una estrategia efectiva.

10. Inicio con pruebas piloto

Iniciar la puesta en marcha de algunas de las medidas propuestas que presentan cierta complejidad mediante una prueba piloto permite implantar progresivamente el plan para una nueva organización del tiempo. Así, por ejemplo, medidas como el e-trabajo pueden requerir adaptar los programas y aparatos informáticos, determinar el porcentaje de tiempo del e-trabajo en función del perfil del personal, establecer un sistema de gestión por objetivos, impartir formación en evaluación de riesgos laborales, etc., por lo que, antes de implantar la medida de forma definitiva, resulta adecuado efectuar una prueba piloto con un grupo de personas reducido y diverso y con una duración temporal determinada que ayude a ver qué ha funcionado y qué no. En todo caso, siempre será más efectivo empezar de menos a más e ir ampliando con el tiempo el alcance de la medida, dado que no se trata únicamente de implantar una nueva medida, sino de avanzar hacia una nueva cultura organizativa.



COMUNICACIÓN E IMPLANTACIÓN PRÁCTICAS INNOVADORAS

Guía «Un@ más en la familia»

Organización grande — Industria química

Se trata de una guía práctica y sencilla dirigida a las personas que trabajan en la empresa y que desean aumentar los miembros de su familia con la llegada de un bebé. Incluye las cuestiones más básicas a tener en cuenta: trámites, permisos, ayudas económicas y sociales, tanto de ámbito estatal y autonómico como a escala interna de la propia empresa, etc. Se difunde por distintos medios.

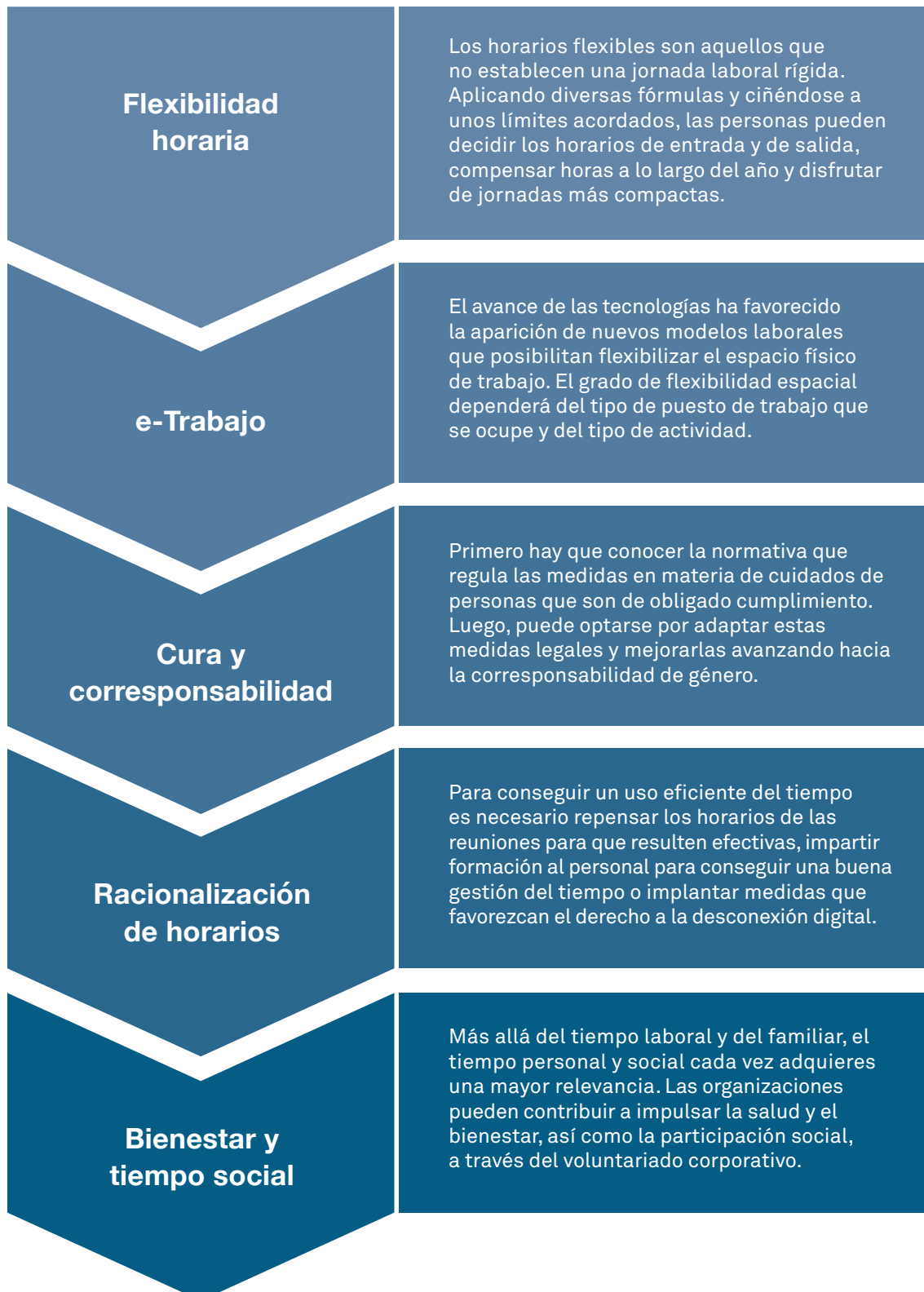
Programa «Concilia» de información y difusión

Organización grande —
Distribución de productos para la educación

El programa «Concilia» tiene por objeto informar y difundir todas las medidas en materia de conciliación existentes para que las personas socias puedan acogerse a ellas. También se ha querido poner en valor todas aquellas prácticas (permisos retribuidos, flexibilidad horaria, cuidado de personas dependientes, etc.) que están por encima de la legislación laboral vigente. Se elaboró un plan de comunicación dirigido a toda la organización.

03.3 QUÉ

Medidas para una nueva organización del tiempo de trabajo





FLEXIBILIDAD HORARIA PRÁCTICAS INNOVADORAS

Adopción del horario europeo

Organización micro — Consultoría informática

Se ha pasado de un horario partido a un horario compactado. Se trabaja de lunes a viernes de 8.00 a 13.30 horas y de 14.00 a 15.30 horas, realizando una tarde a la semana por parte de cada trabajador/a de 15.30 a 18.00 horas, y haciendo un horario intensivo en julio y agosto de 8.00 a 15.00. Se ha sustituido el desayuno por 30 minutos del almuerzo. Antes se salía a las 18.00 horas. También hay una flexibilidad horaria de media hora a la entrada y a la salida.

Bolsa de flexibilidad diaria autogestionada

Organización pequeña — Sistemas de gestión horaria

Todas las personas disponen de cuatro franjas de flexibilidad: una franja al inicio de la jornada, una pausa opcional a media mañana, una pausa para almorzar y una franja al final de la jornada. Además, disponen de días libres adicionales durante el año si tienen un absentismo inferior al 3 % y un saldo positivo de flexibilidad diaria. Cada persona dispone de un portal de información horaria personalizada.

Implantación de un horario intensivo todo el año

Organización grande — Servicios de prevención ajenos

Se ha pasado de hacer jornada partida cuatro días a la semana y un día intensivo los viernes a una jornada intensiva con flexibilidad horaria. Se ha establecido un horario de 8.00 a 15.30 horas, con una hora de flexibilidad y una tarde a la semana a escoger hasta las 18.00 horas. Antes se hacía jornada partida y se salía a las 19.00 horas. Este nuevo horario mantiene el número de horas trabajadas al año y beneficia tanto al personal como a la empresa.



E-TRABAJO PRÁCTICAS INNOVADORAS

Programa de e-working

Organización pequeña — Consultoría en conocimiento e innovación

Tiene por objeto favorecer la conciliación y valorar el trabajo por resultados. El programa permite disponer de un día de teletrabajo a la semana. Inicialmente se planteó como un programa piloto de dos días al mes, pero, debido a la buena acogida y a los resultados, se amplió a cuatro días al mes. El teletrabajo y la flexibilidad aumentan cuando se cuida de menores o de personas dependientes o en el caso de las mujeres embarazadas.

El e-trabajo como nuevo sistema de organización

Organización grande — Formación universitaria

El objetivo es que quien lo desee pueda realizar e-trabajo desde un 20 % hasta un 80 % de su jornada en un espacio distinto al habitual. Depende de la actividad laboral que desarrolle cada persona y de la organización de su equipo. Se fija como horario de sincronía común para todas las áreas de 9.30 a 13.30 horas. Para poder solicitar el e-trabajo se realizan dos formaciones: prevención de riesgos laborales y seguridad informática.



CUIDADOS Y CORRESPONSABILIDAD PRÁCTICAS INNOVADORAS

Complemento de los permisos parentales y jornada de 35 horas

Organización micro — Consultoría

Con objeto de efectuar mejoras en el ámbito de la conciliación familiar y la calidad del tiempo, se establece complementar la baja de maternidad con ocho semanas por parte de la cooperativa, y la baja de paternidad con cuatro semanas más. Se trabaja una jornada laboral de 35 horas semanales para posibilitar realizar jornadas compactadas y salir entre las 15.00 y las 16.00 horas, facilitando así la recogida en la escuela.

Bolsa de horas para niños y niñas a cargo y personas dependientes

Organización mediana — Servicios de inserción en salud mental

La bolsa de horas para personas cuyos padres y madres tienen más de 75 años permite disponer de horas (el equivalente a dos jornadas laborales) para la atención médica y la asistencia social. Son horas remuneradas y no se deben recuperar. Además, las personas trabajadoras con niños y niñas a cargo de hasta 16 meses de edad pueden reducir una hora diaria su jornada laboral sin que ello comporte una reducción del salario.

Cerrar las tiendas en sábado

Organización grande — Comercio menor de artículos médicos

Se llevó a cabo un estudio de ventas por día y franja horaria que demostraba que el volumen de ventas por hora entre semana triplicaba con creces el del sábado. Se decidió incrementar media hora más cada día y cerrar los sábados por la mañana. La motivación y satisfacción del personal de las tiendas ha mejorado significativamente. Los servicios centrales también disfrutaron de una flexibilidad horaria de una hora y media en la entrada y en la salida.



RACIONALIZACIÓN DE LOS HORARIOS PRÁCTICAS INNOVADORAS

Reuniones eficaces y desconexión digital

Organización grande — Impulso del desarrollo económico

Promoción de 15 medidas para una nueva organización del tiempo de trabajo. Seguidamente se indican algunas de ellas. Hacemos más eficaces las reuniones: promovemos la puntualidad, la oportunidad y la eficacia. Promovemos las reuniones virtuales: reduciremos un 30 % los desplazamientos ocasionados por reuniones. Garantizamos el derecho a la desconexión digital: no se enviarán correos ni mensajes entre las 20.00 y las 7.00 horas, ni en fines de semana ni festivos.

Reuniones eficientes y formación en gestión del tiempo

Organización grande — Fabricación de productos de alimentación

Impulso de una guía para celebrar reuniones eficientes (puntualidad, apagar los móviles, recordar objetivos y agenda, plantilla de acta y convocatoria, etc.), generando un cambio cultural a través de una campaña de comunicación: «Haz tus reuniones eficientes». Las reuniones tienen lugar en horario de obligada presencia. También se imparte formación en materia de reuniones eficientes, gestión del tiempo, gestión del estrés y liderazgo.



BIENESTAR Y TIEMPO SOCIAL PRÁCTICAS INNOVADORAS

Pausas activas en el trabajo

Organización pequeña — Consultoría, formación y selección

Se trata de promover la actividad física mediante estiramientos y ejercicios que ayudan a disminuir las cargas osteomusculares causadas por movimientos repetitivos durante el día o posturas prolongadas en el tiempo y que a la vez suponen un break físico y mental. Son paradas de 10 minutos diarios en el lugar de trabajo, durante las cuales se realizan actividades, totalmente voluntarias, guiadas por una persona del equipo.

Tiempo social y voluntariado corporativo

Organización grande — Servicios (inspección, verificación, etc.)

Se organizan actividades locales de voluntariado para las personas trabajadoras que deseen participar en ellas, a través de un grupo motor y de la figura del sherpa, la persona de referencia en las acciones de voluntariado (en cuestiones ambientales, sociales, etc.). El objetivo es ir más allá del binomio tiempo de trabajo-tiempo personal/familiar, incorporando aspectos tales como la salud y la participación social.

Departamento de Bienestar Personal

Organización grande — Gestión del ciclo integral del agua

Fruto de un proceso participativo, se ha creado el Departamento de Bienestar Personal, bajo la Dirección de Organización y Recursos Humanos, para abordar la salud física, emocional y laboral, así como la alimentación y la nutrición. En el ámbito de la salud emocional se ha puesto a disposición de todas las personas trabajadoras un servicio de atención psicológica, y también se ha creado un Observatorio del Estrés.

Anexo.

Recursos bibliográficos de interés

- *Pacto del tiempo de Barcelona. Un compromiso de ciudad por una organización del tiempo más saludable, igualitaria y eficiente.* Ayuntamiento de Barcelona (2018).
- *A favor de una nueva organización del tiempo.* Sara Berbel. AFIN n.º 106. Grupo de Investigación, Universidad Autónoma de Barcelona (2018).
- *Conciliación y corresponsabilidad. Una perspectiva feminista.* Cristina Sánchez y Núria Villena. Fundación Josep Irla (2018).
- *Herramienta de autoevaluación para organizaciones.* Inventario Reforma Horària. Generalitat de Catalunya (2016).
- *La gestión del tiempo de trabajo remunerado en el contexto de la reforma horaria.* Consejo de Trabajo, Económico y Social de Cataluña (2015).
- *Catalunya versus Europa: quins horaris tenim?* Sara Berbel. Iniciativa per a la Reforma Horària (2015).
- *Medidas de conciliación y reforma horaria. Aplicación y opinión de las empresas catalanas.* Cámara de Comercio de Barcelona. Observatorio Mujer, Empresa y Economía (2014).
- *10 porqués para la mejora de la organización del tiempo de trabajo.* Generalitat de Catalunya. Departamento de Trabajo (2009).
- *Experiencias en organización del tiempo de trabajo en las empresas de Cataluña.* Generalitat de Catalunya. Departamento de Trabajo (2009).
- *Recomendaciones para la negociación colectiva en materia de gestión del tiempo de las personas trabajadoras.* Generalitat de Catalunya. Departamento de Trabajo. Consejo de Relaciones Laborales de Cataluña (2009).

