



## Síntesis de la Jornada "La organización del trabajo y los usos del tiempo en el contexto de crisis"

28 de mayo de 2013

Resultados del estudio europeo " <u>Organización del trabajo e innovación</u> " Sr. Manuel Ortigao, EUROFOUND.	
¿Qué es Eurofound?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una Agencia Europea tripartita que lleva a cabo investigación socioeconómica comparada en áreas prioritarias para contribuir a la planificación y el establecimiento de mejores condiciones de vida y trabajo.</li> </ul>
El proyecto WOI	<ul style="list-style-type: none"> <li>13 estudios de casos de empresas de 13 países de la Unión Europea, más 3 empresas irlandesas, sobre prácticas de innovación en el trabajo.</li> <li>Algunas empresas: Kellogg's (España), Rabobank (Países Bajos), Lufthansa (Alemania), Volkswagen (Polonia).</li> </ul>
¿Cómo se innova en la organización del trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es un proceso de cambio.</li> <li>No es posible innovar "contra" o "a pesar de" los y las trabajadoras: la participación del personal es fundamental y si hay representación sindical debe participar desde el principio.</li> </ul>
¿Cómo se introduce la innovación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dirección toma la decisión de innovar.</li> <li>El personal contribuye al proceso de implementación y selección de innovaciones.</li> <li>Espacio para la elección del personal, por ejemplo, en relación al tiempo y lugar de trabajo.</li> <li>Experimentación y liderazgo: proyectos piloto (a veces con directivos), líderes de proyecto y grupos de trabajo.</li> <li>Personas expertas: académicos, otras empresas.</li> <li>Enfoque relativamente complejo, alta inversión y ambiciosa escala de cambio.</li> </ul>
¿Cómo afecta la innovación en el trabajo al comportamiento del personal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las prácticas de <i>lean management</i>, trabajo en equipo, bienestar del personal y fomento de la participación aumentan el número de propuestas.</li> <li>La rotación del trabajo y la polivalencia conducen a la flexibilidad.</li> <li>El enriquecimiento del puesto de trabajo promueve la comprensión de los objetivos de la organización.</li> <li>El <i>lean management</i> y el enriquecimiento del puesto de trabajo estimulan al personal a compartir información y resolver los problemas conjuntamente, e incrementan el compromiso organizativo.</li> </ul>

<p><b>¿Cómo afecta la innovación en el trabajo al bienestar y las condiciones de trabajo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enriquecimiento del puesto de trabajo, la variedad, la seguridad en el trabajo, el desarrollo de nuevas competencias, el aumento de la confianza y el apoyo, y los retos contribuyen a la satisfacción en el trabajo.</li> <li>• La mejora de la organización del trabajo y las iniciativas de promoción de la salud generan unas mejores condiciones laborales y mejor calidad de vida laboral.</li> <li>• El <i>lean management</i> puede incrementar el estrés laboral, por estar vinculado a situaciones de crisis.</li> </ul>
<p><b>¿Cómo afecta la innovación en el trabajo a los resultados de la organización?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta la calidad, eficiencia y productividad.</li> <li>• Mejora la calidad del servicio.</li> <li>• Rebaja los costes operativos.</li> </ul>
<p><b>Factores que contribuyen al éxito de la innovación en el trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El apoyo al personal: formación sobre habilidades y actitudes.</li> <li>• El compromiso de las direcciones sénior y, en las empresas más grandes, el apoyo interno.</li> <li>• Una cultura directiva que presta especial atención al cambio.</li> <li>• La implicación de los agentes sociales y la comunicación intensiva.</li> </ul>
<p><b>Obstáculos para la innovación en el trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de presiones del mercado, falta de ajuste estratégico.</li> <li>• Incomprensión de las ventajas de la innovación.</li> <li>• Falta de experiencia en recursos humanos, gestión y supervisión.</li> <li>• Oposición del personal, si los mensajes no están claros.</li> <li>• No saber cómo iniciar el proceso: ¿qué innovaciones y en qué orden?</li> <li>• El tiempo y el dinero.</li> </ul>

En el siguiente enlace se puede consultar el documento integro de la investigación: [Work organisation and innovation](#)

<p align="center"><b>Beneficios del trabajo en red</b>  <b>Sra. Ana Santín, Blai Limousines, en representación de la Xarxa Nust.</b></p>	
<p><b>¿Qué es la Red Nust – Nuevos Sociales del Tiempo?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una red impulsada en 2006 por el Ayuntamiento de Barcelona, actualmente con 78 empresas de diferentes sectores y tamaños.</li> <li>• Sus objetivos principales son el reconocimiento y la promoción de la labor de las empresas integrantes, el intercambio y la difusión de conocimientos sobre gestión de tiempo y conciliación, y el establecimiento de sinergias con otras redes.</li> <li>• La Red organiza talleres de intercambio y jornadas abiertas, y difunde buenas prácticas, informaciones y recursos en materia de gestión de tiempo y conciliación, entre otras actividades.</li> <li>• Cuenta con un Grupo Motor de 11 empresas, constituido en 2013, que se encarga de realizar propuestas sobre el funcionamiento de la red.</li> </ul>
<p><b>Beneficios del trabajo en red</b></p>	<p>Para las empresas de la Red Nust, el trabajo conjunto y el intercambio tiene estas ventajas, entre otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender de organizaciones de diferentes tipos.</li> <li>• Valorar y dar visibilidad a lo que se hace a partir de otras experiencias.</li> <li>• Recibir información actualizada y enriquecerse de nuevas experiencias.</li> <li>• Proyectar una imagen de prestigio ante clientes, colaboradores y personal.</li> </ul>

<b>Algunos retos de futuro de la Red Nust</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover las sinergias con otras redes nacionales e internacionales.</li> <li>• Fomentar la implicación de las empresas en las políticas de la ciudad.</li> <li>• Impulsar la certificación en materia de tiempo en el ámbito catalán.</li> <li>• Incidir en la sensibilización de la dirección de las empresas para la implicación en las medidas de tiempo, también en el contexto de crisis.</li> <li>• Servir de catalizador del cambio tecnológico; impulsar el conocimiento del teletrabajo y las nuevas tecnologías en las empresas de Barcelona.</li> </ul>
---	--

<b>Mesa de experiencias empresariales</b> <b>Retos y estrategias en la organización del trabajo</b>
--

<p>Sr. Santiago Hernández, <b>Hotel Barcelona Princess y Barcelona Forum District.</b></p>	<p><b>Retos en la organización del trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad hotelera cubre 365 días al año y 24 horas al día. Se da una complejidad de partida en relación a la gestión del tiempo.</li> <li>• El objetivo es ayudar a las personas a trabajar en equipo y con eficiencia.</li> <li>• Optimización de los recursos disponibles ante las previsiones de trabajo.</li> <li>• Necesidades de la empresa frente a necesidades de los trabajadores/as.</li> <li>• Flexibilidad por parte de la empresa y de trabajadores/as.</li> </ul> <p><b>Medidas de gestión del tiempo y conciliación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios disponibles con un mes de antelación.</li> <li>• Cambio de turnos entre trabajadores/as de la misma categoría.</li> <li>• Ajuste de turnos según necesidades personales.</li> <li>• Reducciones de jornada y elección de horario.</li> <li>• Acuerdos con el comité de empresa para el disfrute de vacaciones.</li> <li>• Vacaciones rotativas.</li> <li>• Contrataciones de proximidad.</li> <li>• Jornada intensiva en restauración y gestión de los turnos.</li> </ul> <p><b>Acciones en materia de RSC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción de personas en riesgo de exclusión social.</li> <li>• Compromiso sobre SGMA ISO 14001.</li> <li>• Colaboración con diferentes causas solidarias</li> <li>• Colaboración con empresas del tercer sector.</li> <li>• Donación de ropa, alimentos, etc.</li> <li>• Facilitación de espacios para clases de yoga de empleados y empleadas.</li> </ul>
<p>Sra. Olga Gibert, <b>ABD Asociación Bienestar y Desarrollo.</b></p>	<p><b>Trabajo para la equidad: igualdad y diversidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con un Plan de Igualdad con tres grandes objetivos: Lograr la igualdad en la retribución entre hombres y mujeres, hacer efectiva la conciliación laboral, personal y familiar, y garantizar que la promoción interna sea igualitaria.</li> <li>• Tienen un Acuerdo de Gestión de la Diversidad con CCOO y un Chárter de la Diversidad. En ABD trabajan personas de 37 nacionalidades.</li> </ul> <p><b>Medidas de gestión del tiempo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Período de vacaciones todo el año.</li> <li>• Excedencia adicional o permisos sin sueldo por cuidado, intervención o enfermedad de un/a familiar, durante el tiempo mínimo para su ampliación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento de los/las profesionales relacionado con trámites legales vinculados al marco legal de extranjería.</li> <li>• Se ha hecho extensiva a todo el personal de ABD la posibilidad de compactación de la hora de lactancia.</li> <li>• Adaptación, en la medida de lo posible, de la jornada y el horario laboral tras la baja de maternidad.</li> <li>• Según el puesto de trabajo, compactación de la jornada de mañanas, con un máximo de 2 tardes de trabajo. 1 persona en la entidad hace teletrabajo.</li> <li>• Acondicionamiento de un pequeño <i>office</i> en los centros.</li> <li>• Tramitación del subsidio por riesgo en el puesto de trabajo durante el embarazo. En 2012 se han hecho 10 tramitaciones y 9 han sido aceptadas.</li> </ul>
<p>Sra. Conchita Gassó, GAES.</p>	<p><b>Medidas adoptadas en relación a la organización del trabajo, la gestión del tiempo y la conciliación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria: margen de dos horas para la entrada y salida. Los viernes y los meses de verano se disfruta de jornada intensiva.</li> <li>• EL 90% de los gabinetes auditivos cierran los sábados.</li> <li>• Como medida de conciliación, tienen un convenio pactado con acuerdos de permisos retribuidos superiores a los de los convenios colectivos.</li> <li>• Gestión de permisos más ágil desde el "Portal del Empleado".</li> <li>• Realizan teletrabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se hace teletrabajo al 100% (va contra los valores de Gaes).</li> <li>- Bajo solicitud y valoración de idoneidad del puesto.</li> <li>- Revocable según valoración de clientes, objetivos y necesidades organizativas.</li> <li>- No representa un coste extra para la empresa ni va en contra del servicio al cliente interno o externo (horario y duración).</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Dificultades y retos en tiempos de crisis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dudas sobre la productividad en el teletrabajo, por mayor presión sobre directores/as y responsables. Solución: seguimiento detallado y cuantificación de tareas y objetivos.</li> <li>• Problemas para poner en marcha nuevas medidas (por ejemplo, cerrar tiendas los sábados). Solución: poder demostrar los beneficios reales de las medidas y que los propios directivos y responsables sean "usuarios" de las medidas de conciliación.</li> <li>• Reto de cómo mantener las políticas de conciliación, con la tendencia de liberalización de horarios comerciales, ante la presión comercial de estar más horas abiertos para captar ventas y clientes.</li> <li>• Justificar económicamente de una manera más fuerte las acciones de conciliación.</li> <li>• La persona trabajadora satisfecha mejora su productividad.</li> </ul>

Sr. Iñaki Sierra, <b>Great Place to Work.</b>	<p><b>Actividades principales de GPTW:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrece una visión general sobre excelentes entornos para trabajar.</li> <li>• Se realiza el análisis de empresas desde la visión de los trabajadores/as y de la empresa, mediante un <i>trust index</i> o encuesta de clima organizacional por parte de los trabajadores/as, y un <i>culture audit</i> para analizar la cultura organizativa.</li> <li>• Se reconocen las mejores empresas para trabajar y se realiza una lista de "Best Workplaces" según el tamaño de las empresas.</li> <li>• Se ayuda a las empresas a implementar acciones de mejora.</li> </ul>
	<p><b>¿Qué quiere decir "un gran lugar para trabajar"?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 pasos o elementos: las políticas de contratación, se celebran los éxitos, el desarrollo de las personas, se comunica, se escucha, se comparte, se cuida a los trabajadores/as (flexibilidad horaria, teletrabajo y conciliación de la vida laboral y personal), se reconoce el buen trabajo y se inspira.</li> <li>• Valores entre el personal: orgullo, compañerismo, confianza, respeto e imparcialidad. El respeto a las personas y la equidad.</li> </ul>