

Metodología de implantación de un nuevo modelo horario laboral en la empresa

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales.
Gobierno Vasco.

Manual de usuario



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Departamento de Empleo
y Asuntos Sociales



Índice

1. Contextualización de la metodología	3
--	---

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario	11
---	----

Definición de la metodología	12
------------------------------	----

Área 1: Diagnóstico de situación de partida	16
---	----

Área 2: Definición del nuevo modelo horario	34
---	----

Área 3: Definición de los proyectos a abordar	39
---	----

Área 4: Comunicación y gestión de las expectativas	45
--	----

Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación	49
--	----

Área 6: Seguimiento y medición de resultados	56
--	----



1. Contextualización de la metodología

Introducción

- La metodología de implantación de un nuevo modelo horario laboral se concibe como una **herramienta - guía** que el Gobierno Vasco – Departamento de Empleo y Asuntos Sociales pone a disposición de las empresas de la CAPV que estén interesadas en **adoptar nuevas alternativas de modelos horarios** que favorezcan el incremento de la **productividad, la eficiencia** y la **conciliación** beneficiando tanto a la empresa como al empleado.
- Esta metodología se enmarca dentro de las **líneas de trabajo** que el Gobierno Vasco – Departamento de Empleo y Asuntos Sociales está poniendo en marcha en materia de **conciliación** como respuesta a la realidad actual de ciertas condiciones de trabajo:
 - Proceso de reflexión permanente durante los últimos años en torno a distintas **propuestas de cambio en las condiciones de trabajo**, en aras de lograr mejoras de naturaleza muy diversa: competitividad, productividad, creación de empleo, calidad de vida en el trabajo y conciliación de vida profesional y privada.
 - Asociación de muchas de las propuestas de modificación de las condiciones de trabajo (flexibilidad, teletrabajo, jornada continua, etc) a la **necesidad de racionalizar los horarios laborales** con el objetivo de incrementar la calidad de vida y adaptarse a los usos horarios del resto de países europeos.
- Como punto de partida previo al desarrollo de la presente metodología, el Gobierno Vasco ha desarrollado un **estudio** sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un **cambio horario laboral** en el tejido empresarial de la CAPV, con el fin de conseguir una **mayor conciliación de la vida laboral y familiar**.
- Este estudio pone de relieve el **mayor número de horas trabajadas** al año por los españoles con un **nivel de productividad inferior** a los europeos. En concreto, los españoles trabajan 232 horas más al año que los europeos pero producen la mitad.
- A continuación se presenta un **resumen de los principales aspectos y conclusiones** analizados en el estudio.

1. Contextualización de la metodología

Implicaciones de un cambio de modelo horario laboral

□ La población de la CAPV y su relación con el trabajo

▪ Cuestiones más valoradas por los trabajadores:

1	SALARIO
2	ESTABILIDAD
3	MEJORA DEL HORARIO

(Fuente. Encuesta de Calidad de vida y trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales)

A mayor nivel de formación, la brecha entre la importancia otorgada al sueldo y la mejora del horario disminuye.



▪ **La satisfacción con los horarios de trabajo han ido disminuyendo**, especialmente en el ámbito de la empresa privada y entre los profesionales no directivos.

▪ **Más del 40% de los españoles están poco o nada satisfechos con su equilibrio de vida.**

El tiempo, un valor en alza.

Tendencia a convertirse en uno de los **factores clave de retención y atracción del talento** para las organizaciones.

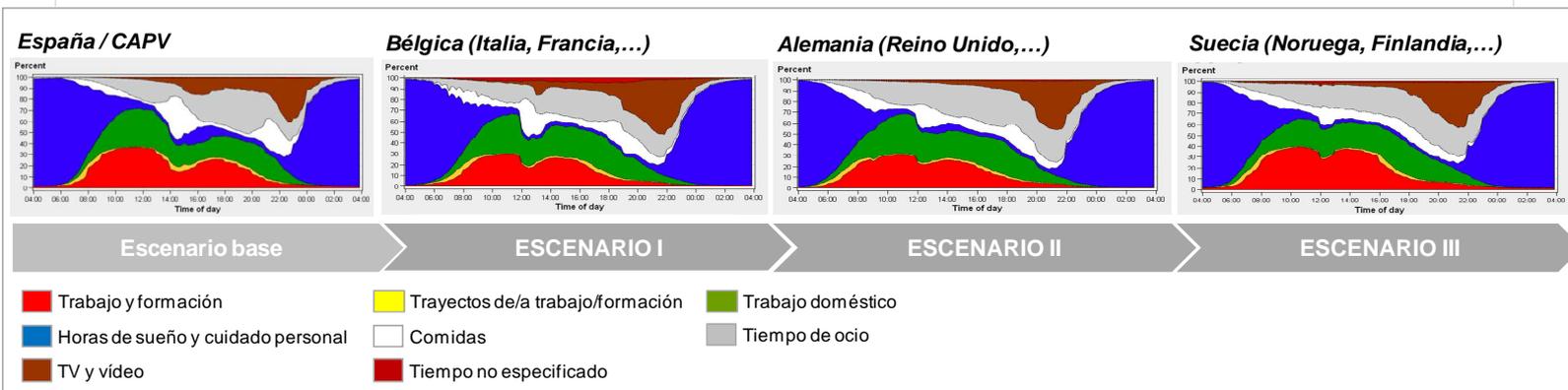
▪ Situación comparativa de la CAPV en relación a resto de países de la Unión Europea:

- España es un **país singular con horarios caracterizados por su irregularidad**. Esta tendencia es prácticamente homogénea a nivel de Comunidades Autónomas.
- Esta peculiaridad no es fruto de la casualidad, sino **consecuencia de una serie de hábitos y comportamientos** en el uso y distribución del tiempo.
 - El **trabajo sufre interrupciones importantes** de tiempo dedicado a otras actividades a lo largo del día, extendiendo el rango horario total destinado a esta actividad desde inicio a fin.
 - Con carácter general, **la jornada laboral empieza entre una hora y hora y media más tarde al resto de Europa** (sin considerar el desfase del uso horario GMT +1) y **se alarga hasta las ocho de la tarde**.
 - La **pausa de mediodía** generalmente destinada a la comida, es larga, y se extiende a lo largo de una franja horaria de en torno de 2 horas (14.00 – 16.00 horas). Esta pausa se realiza **más tarde que en el resto de Europa** (12.00 – 13.00), provocando un **traslado del resto de actividades de la tarde**.
 - Existen **trayectos al mediodía**, coincidiendo con el horario de la comida. En torno a un tercio de las personas que trabajan en jornada partida vuelven a comer a casa.
 - **La hora de acostarse se retrasa en unas dos horas**, de las 22.00 horas de Europa a las 00.00 horas de España y la CAPV.

1. Contextualización de la metodología

Implicaciones de un cambio de modelo horario laboral

- En términos comparativos, **España es el país que muestra mayores dificultades para conciliar en opinión de sus trabajadores/as**. En el otro lado de la balanza, destacan Bélgica, Reino Unido, Holanda como países donde sus ciudadanos consideran que cuentan con mayores opciones para la conciliación. (fuente: Accor Services Barometer).



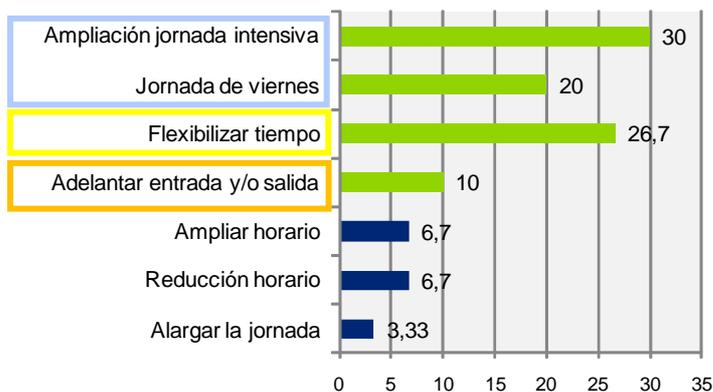
Las empresas ante los modelos horarios laborales

- Factores que condicionan la definición de los horarios:**

- 1 Cobertura de servicio al **C**liente.
- 2 **N**ecesidades derivadas de las operaciones.
- 3 **C**onciliación de la vida laboral y personal de empleados.

- Modificaciones al horario introducidas por las empresas en los últimos 3-5 años:**

Modificaciones al modelo horario (%) (últimos 3-5 años)



1. Contextualización de la metodología

Implicaciones de un cambio de modelo horario laboral

- Efectos observados de la implantación de estas modificaciones en los modelos horarios:

Equilibrio entre mejora de la productividad y calidad de vida

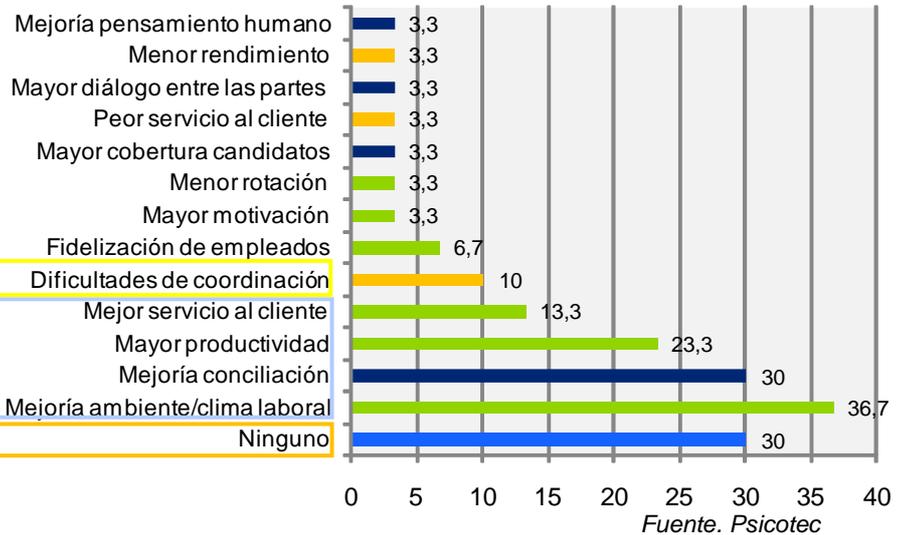


Una **rigurosa planificación** de la implantación que garantice la coordinación

✓ **Beneficios:**

- ✓ Servicio
- ✓ Clima
- ✓ Productividad
- ✓ Conciliación

¿No se observan o no se mide?



Modelo objetivo por el que están apostando las empresas

No existe un modelo de jornada continua único.



Características comunes:

- Jornada mínima de presencia común.
- **Flexibilidad** en la entrada/salida.
- Adelantar la entrada y la salida, liberando entre 1 y 3 horas por la tarde (entre 15.30 y 18.30)
- Recortar el tiempo de **comida** (en torno a 30 minutos).
- **Parámetros de Autogestión.**
- Flexibilidad funcional y **trabajo en Equipo.**

Fomentar una cultura corporativa de **gestión por resultados** sobre el presentismo.

1. Contextualización de la metodología

Implicaciones de un cambio de modelo horario laboral

□ Procesos de implantación de un nuevo modelo horario laboral

Caracterización de la empresa	Convenios Colectivos	Barreras y facilitadores	Efectos y beneficios esperados
-------------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------------------

- El **tamaño** de la empresa **no limita** la implantación de la jornada continua
- El **sector de actividad** tampoco es una limitación, aunque existen algunos sectores más reticentes a valorar estos modelos (**comercio, servicios, distribución y grandes superficies,...**) por miedo a la pérdida de clientes.

- La **ubicación** de la empresa puede afectar en un doble sentido:

Situadas en núcleos urbanos:

- Acceso a servicios (transporte, hostelería) facilitando la reducción de la hora de la comida.
- Alternativas de ocio, formación, ... al mediodía.

Situadas fuera de los núcleos urbanos (parques tecnológicos, zonas industriales,...)

- Iniciativas de reorganización del tiempo/horario de trabajo para evitar largas interrupciones de mediodía y posible tiempo ocioso de trabajadores.
- Necesidad de inversiones para suplir limitaciones en servicios de hostelería y transporte (comedores de empresa, zonas para comer, servicio de transporte,...)

Caracterización de la empresa	Convenios Colectivos	Barreras y facilitadores	Efectos y beneficios esperados
-------------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------------------

- Los **Convenios Colectivos no limitan**, con carácter general, las **posibilidades de implantar la jornada continua**.
- El modelo horario aplicable al sector y a la empresa es, sin embargo, un **ámbito poco desarrollado** y detallado por los Convenios Colectivos.

Caracterización de la empresa	Convenios Colectivos	Barreras y facilitadores	Efectos y beneficios esperados
-------------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------------------

Barreras a superar	Facilitadores del cambio
El miedo a perder clientes	Compromiso firme de la Dirección
La merma en el servicio	Acción conjunta y corresponsabilidad (sindicatos, trabajadores,...)
El caos , falta de coordinación	Plan integral de mejora de las condiciones y resultados del trabajo.
Cultura organizativa y social	Políticas de evaluación del desempeño y retribución
Hábitos adquiridos.	

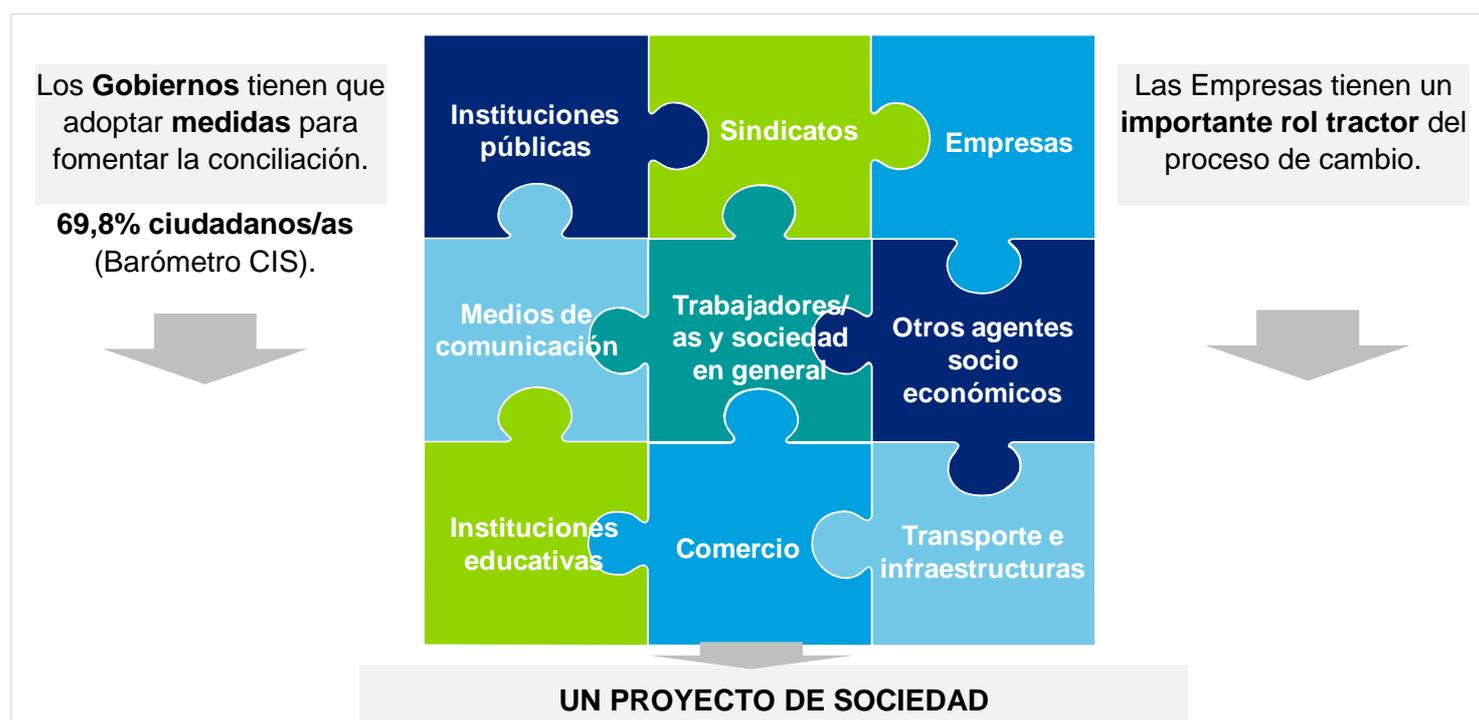
Procesos que requieren de cierta **Planificación y Seguimiento** en su implantación.

1. Contextualización de la metodología

Implicaciones de un cambio de modelo horario laboral

Caracterización de la empresa	Convenios Colectivos	Barreras y facilitadores	Efectos y beneficios esperados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta la motivación de los trabajadores/as. ▪ Fortalece la identificación con el proyecto de empresa. ▪ Reduce el estrés. ▪ Estimula la optimización del tiempo. ▪ Enseña a planificarse. ▪ Permite el aprendizaje y el trabajo en equipo. ▪ Mejora el descanso. ▪ Facilita la desconexión. ▪ Explora nuevas facetas, que más tarde pueden tener una incidencia directa en su trabajo. ▪ Incrementa la productividad. 			
<p>Fuente: Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (Arohe)</p>			
<p>Falta de sistemática en el seguimiento tras la implantación.</p>			
<p>Limitaciones para ofrecer información cuantitativa de efectos a nivel agregado.</p>			
<p>Ámbito de trabajo con potencial de futuro para empresas e instituciones.</p>			

□ Proyecto de Sociedad y Responsabilidad compartida



1. Contextualización de la metodología

Implicaciones de un cambio de modelo horario laboral

- En este contexto, el Gobierno Vasco – Departamento de Empleo y Asuntos Sociales apuesta por **acompañar a las empresas de la CAPV** que estén interesadas en abordar un proceso de cambio de estas características poniendo a su disposición una **metodología de trabajo que les sirva de guía para la definición y planificación del cambio.**

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

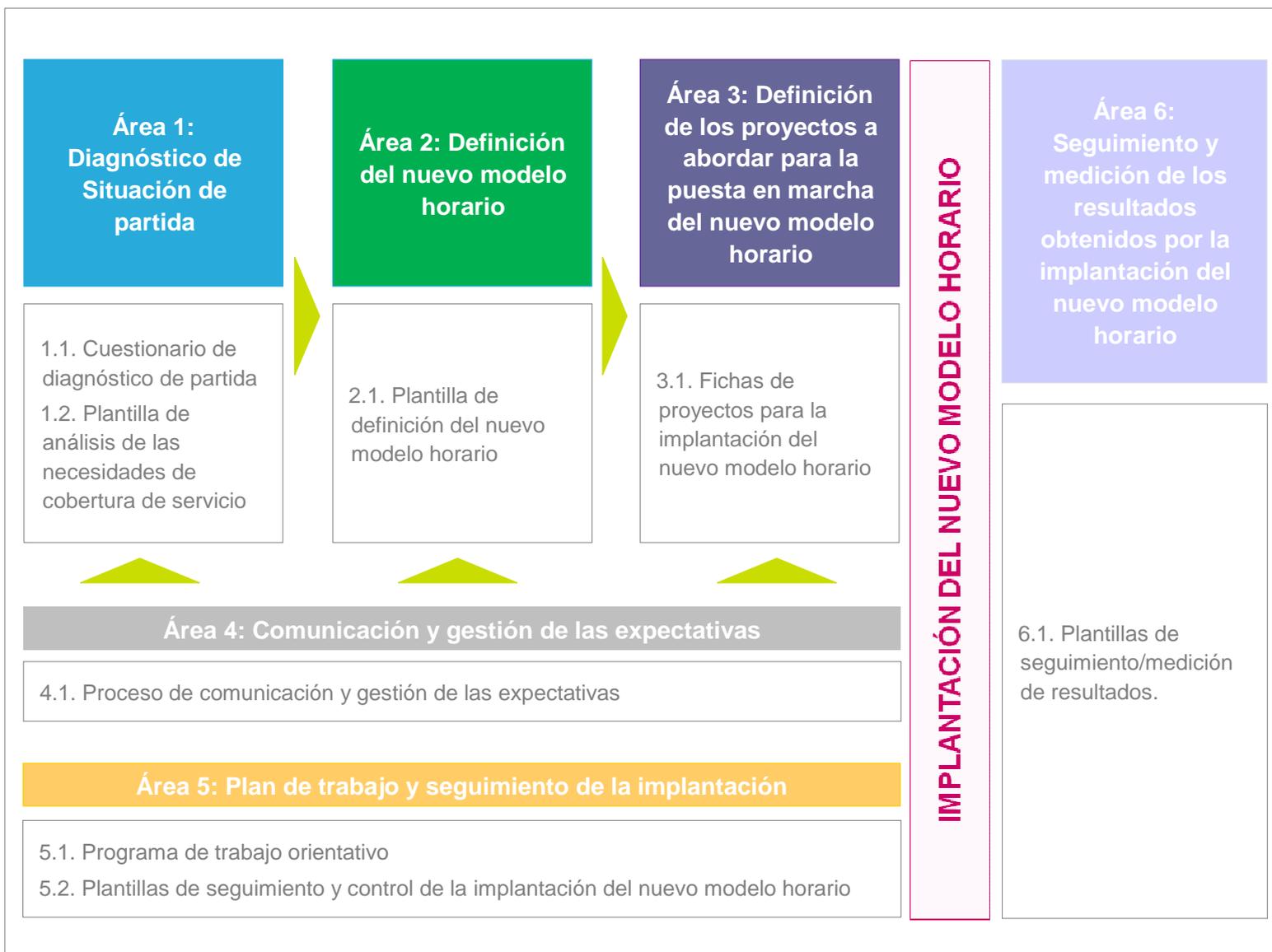
Definición de la metodología

- La metodología de implantación de un nuevo modelo horario se plantea con el objetivo de facilitar la **planificación e implantación** de un cambio de estas características en la empresa considerando como premisa de partida que la adopción de un nuevo modelo horario no debe interferir en ningún caso en las dinámicas habituales de negocio de la empresa.
- Se trata de una **metodología de gestión** que debe formar parte de un proceso más amplio orientado a la mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar. De este modo, el nuevo modelo horario deberá ir acompañado de otras medidas o herramientas que premien de un modo u otro los **resultados y el compromiso con la empresa**.
- Esta metodología pretende ser una **guía** que sirva de **orientación** para aquellas empresas que decidan abordar un proceso de estas características. Se plantea de manera sencilla y ágil para ser utilizada de manera autónoma por cada empresa no constituyéndose como un modelo rígido.
- Se considera de especial relevancia poner de relieve desde un primer momento un conjunto de **factores clave** que toda empresa que decida abordar un proceso de estas características debe tener en cuenta para garantizar el **éxito del proceso** de adopción de un nuevo modelo horario:
 - Implicación y compromiso por parte de la **alta dirección** de la empresa liderando el proceso de adopción de un nuevo modelo horario.
 - **Comunicación y transparencia** a lo largo de todo el proceso.
 - Acción **conjunta y corresponsabilidad** con los trabajadores de la empresa y otros colectivos como los sindicatos haciéndoles partícipes del proceso.
 - **Planificación y seguimiento** del proceso para garantizar una adecuada gestión del cambio.
 - Proyecto concebido dentro de un **plan integral** de mejora de la condiciones y resultados del trabajo y acompañado de **políticas de evaluación** del desempeño y **retribución**.
- La metodología se compone de **6 áreas de trabajo** con sus correspondientes **herramientas metodológicas de apoyo** que servirán de **guía y orientación** para la empresa en el proceso de adopción de un nuevo modelo horario:
 - En la página siguiente se presenta el **esquema metodológico** de áreas y herramientas de trabajo.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

Definición de la metodología

- Esquema metodológico: Áreas de trabajo y herramientas metodológicas de apoyo



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

Definición de la metodología

- A continuación se presenta una **primera aproximación** a los **objetivos** a conseguir dentro de cada una de las **6 áreas de trabajo** con las herramientas de apoyo correspondientes:

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

Como punto de partida se realizará un análisis de la situación de la empresa en torno a su horario laboral, los principales factores que influyen en el mismo y los posibles condicionantes para la adopción de un nuevo modelo horario.

Este área de trabajo comprende 2 herramientas:

- 1.1. *Cuestionario de diagnóstico de partida*
- 1.2. *Plantilla de análisis de las necesidades de cobertura de servicio*

□ Área 2: Definición del nuevo modelo horario

Tomando como base las conclusiones obtenidas en el diagnóstico de partida, se procederá a concretar el modelo o modelos horarios a aplicar en la empresa detallando sus características: colectivos a los que aplica, tipo de jornada, concreción del horario laboral, periodo de aplicación, etc.

Este área de trabajo comprende 1 herramienta:

- 2.1. *Plantilla de definición del nuevo modelo horario*

□ Área 3: Definición de los proyectos a abordar para la puesta en marcha del nuevo modelo horario

Una vez definido el modelo horario a aplicar, la empresa deberá reflexionar y definir las acciones o proyectos concretos a abordar para gestionar la transición del modelo horario actual al nuevo modelo horario y estructurar la puesta en marcha del mismo.

Este área de trabajo comprende 1 herramienta:

- 3.1. *Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario*

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

Definición de la metodología

□ Área 4: Comunicación y gestión de las expectativas

Dadas las expectativas que un proyecto de estas características genera tanto a nivel interno como externo, la empresa debe planificar y estructurar el proceso de comunicación de manera minuciosa. Para ello, se plantea la definición del proceso de comunicación que facilite la gestión ordenada del cambio a un nuevo modelo horario.

Esta área de trabajo comprende 1 herramienta:

- *4.1. Proceso de comunicación y gestión de las expectativas*

□ Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación

Las fases o áreas de trabajo anteriores y sus correspondientes herramientas metodológicas van acompañadas de un plan de trabajo orientativo para la organización y planificación de la cumplimentación de las mismas y de un esquema de seguimiento que permita controlar la evolución y puesta en marcha de las mismas así como posibles incidencias que puedan surgir en el proceso.

Este área de trabajo comprende 2 herramientas:

- *5.1. Programa de trabajo orientativo*
- *5.2. Plantillas de seguimiento y control de la implantación del nuevo modelo horario*

□ Área 6: Seguimiento y medición de los resultados obtenidos por la implantación del nuevo modelo horario

La implantación del nuevo modelo horario tendrá como consecuencia una serie de efectos e implicaciones sobre determinados ámbitos de la empresa (económico, productividad, clientes, empleados, etc.). Con el fin de registrar y tener constancia de dichos efectos, la empresa procederá a la definición y cumplimentación de un conjunto de indicadores para cada uno de los ámbitos definidos.

Esta área de trabajo comprende 1 herramienta:

- *6.1. Plantillas de seguimiento/medición de resultados.*

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

- Para la realización del diagnóstico de situación de partida la empresa procederá a la cumplimentación de las siguientes **herramientas**:
 - **1.1. Cuestionario de diagnóstico de partida**
 - **1.2. Plantilla de análisis de las necesidades de cobertura de servicio**

1.1. Cuestionario de diagnóstico de partida

Descripción y objetivos:

Este cuestionario tiene como objetivo obtener una **foto detallada de la realidad de la empresa** en relación a su modelo horario actual, los factores que pueden condicionar la adopción de un nuevo modelo horario y una primera orientación del modelo horario objetivo.

Estructura y contenido:

Presenta la siguiente estructura y contenidos a cumplimentar por la empresa:

1. Categorización de la empresa:

- ✓ Breve descripción de las **principales magnitudes** que describen la actividad de la empresa, su plantilla, su facturación y caracterización de los **servicios/productos** ofrecidos.

1. Categorización de la empresa

Breve descripción de las principales magnitudes que definen la actividad de la empresa así como su plantilla y volumen de facturación

- Nombre de la empresa: _____
- Sector de actividad: _____
- Volumen facturación (2009): _____
- Personalidad jurídica: _____
- Ubicación geográfica indicando si se cuenta con más de un establecimiento/planta y la localización geográfica de los mismos:

- Plantilla (2009):
Número empleados: _____
Edad Media: _____
Distribución por sexo (%): _____
Otros (lugar residencia, nacionalidad, dependientes, etc.) _____

- Caracterización de los servicios/productos ofrecidos por la empresa:
Tipología de servicios/productos ofrecidos por la empresa

Posibilidad de planificación de la producción/generación/suministro de los mismos

Necesidades específicas de garantía de suministro (servicios 24x7, necesidad de cobertura obligatoria durante ciertas horas fuera de la jornada laboral establecida, etc.)



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

- ✓ Reflexión sobre los **posibles condicionantes** en cuanto al modelo a aplicar o el proceso de implantación del modelo **en base a las variables de categorización** de la empresa (por ejemplo, una edad media de la plantilla joven que pueda llevar hacia un modelo de jornada continua o un volumen elevado de plantilla que pueda suponer un proceso de implantación paulatino o en varias fases)

- Identificar si se prevé que alguna de las anteriores variables de categorización pueda *condicionar el modelo horario* a aplicar describiendo de que modo lo condicionaría así como si se identifican ciertos riesgos indicando como se podrían mitigar. (por ejemplo, una edad media de la plantilla joven puede llevar hacia un modelo horario de jornada continuada).

- Identificar si se prevé que alguna de las anteriores variables de categorización pueda *condicionar el proceso de implantación* del nuevo modelo horario describiendo de que modo lo condicionaría si se identifican ciertos riesgos indicando como se podrían mitigar (por ejemplo, un volumen de plantilla elevado puede suponer un proceso de implantación paulatino en varias fases consecutivas al existir un mayor número de unidades o departamentos).



- ❖ Aspectos como la edad media de la plantilla, el sexo o la procedencia pueden determinar en cierto modo el modelo horario objetivo.
- ❖ La tipología de servicios o productos ofrecidos, la posible planificación de la generación de los mismos y las necesidades específicas de suministro influyen de manera directa en la definición del modelo horario objetivo, en la medida en que la adopción de un nuevo modelo horario no debe interferir en el funcionamiento diario de la empresa.

2. Modelo horario existente en la actualidad

Descripción del modelo o modelos horarios existentes en la empresa en la actualidad en función de los **diversos colectivos** (personal de oficinas, de producción, de turnos, etc) según un **conjunto de determinadas variables** (tipo de jornada, plantilla afectadas, hora entrada/salida, periodo de aplicación del horario, tiempo de flexibilidad, número de horas obligatorias al día, etc.)

2. Modelo horario existente en la actualidad

Descripción del modelo o modelos horarios existentes (entendiendo que pueden convivir en la empresa varios horarios o jornadas en función de los colectivos, por ejemplo, personal de oficinas, personal de producción, turnos, etc.) en la actualidad en la empresa atendiendo a las siguientes cuestiones:

Modelo horario 1:

- Colectivo o líneas de actividad: _____
- Tipo de jornada: _____
- % de plantilla afectada por la jornada: _____
- Hora entrada (indicar flexibilidad): _____
- Horario pausa mediodía (indicar flexibilidad): _____
- Hora salida (indicar flexibilidad): _____
- Tiempo de flexibilidad total (horas o minutos): _____
- Periodo del año de aplicación del horario: _____
- N° horas obligatorias al día: _____
- N° horas laborables anuales: _____

Modelo horario 2:

- Colectivo o líneas de actividad: _____
- Tipo de jornada: _____
- % de plantilla afectada por la jornada: _____
- Hora entrada (indicar flexibilidad): _____
- Horario pausa mediodía (indicar flexibilidad): _____
- Hora salida (indicar flexibilidad): _____
- Tiempo de flexibilidad total (horas o minutos): _____
- Periodo del año de aplicación del horario: _____
- N° horas obligatorias al día: _____
- N° horas laborables anuales: _____

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

3. Convenio y Comité de Empresa

- ✓ Detalle de la existencia o no de un **convenio colectivo empresarial o sectorial**, identificando en su caso el grado de definición de la jornada y horario laboral, las posibles limitaciones o restricciones a un cambio horario.

3. Convenio y Comité de Empresa

Análisis sobre la existencia o no de un convenio colectivo empresarial o sectorial de aplicación identificando el grado de definición y detalle de la jornada y horario laboral en el mismo así como la existencia o no de un Comité de Empresa.

- Convenio/s de aplicación (indicar el convenio sectorial y en su caso empresarial que aplica)

- Definición de la jornada y horario laboral en el convenio (detallar el grado de definición de la jornada/s y horario/s laboral/es recogidos en el convenio así como los colectivos a los que aplica)

- Posibilidades según el convenio de aplicar un nuevo modelo horario: indicar restricciones o limitaciones recogidas en el convenio para la aplicación de un nuevo modelo horario (jornada continua por ejemplo, ¿se menciona algo en contra?, ¿existen limitaciones en ciertos colectivos?)

- Ámbito de vigencia temporal del convenio actual de aplicación:

- Posibilidades de modificación del convenio en términos de horario laboral en caso de considerarse necesario



- ❖ Con carácter general las empresas no recogen un detalle pormenorizado del modelo horario de aplicación en sus Convenios Colectivos.
- ❖ En relación al nuevo modelo horario, se recomienda incorporar las características básicas del modelo y los colectivos a los que aplicada para darle una mayor solidez y ponerlo en conocimiento de todas las partes implicadas.

- ✓ Análisis de la existencia de un **Comité de Empresa** y sus posibles resistencias frente al cambio.

- Comité de empresa: indicar si existe un comité de empresa, así como las acciones llevadas a cabo en relación al modelo horario laboral identificando, si las hubiera, resistencias frente a un cambio horario.



- ❖ El Comité de Empresa puede constituirse en determinadas situaciones como una barrera en el proceso de adopción de un nuevo modelo horario.
- ❖ Se recomienda tomarlo en consideración desde un primer momento para evitar posibles interferencias o restricciones al cambio horario.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

4. Necesidades de **cobertura de servicio**

Ver detalle en la herramienta presentada posteriormente: 1.2. Plantilla de Análisis de las necesidades de cobertura de servicio.

5. Otros **factores** a considerar en el proceso de implantación

Análisis de otros factores que pueden influir y condicionar en mayor o menor medida la adopción de un nuevo modelo horario como por ejemplo:

- ✓ Los **motivos** para abordar el cambio, el nivel de **implicación o iniciativa de la dirección**, las **medidas de conciliación existentes** en la empresa, las **experiencias previas** en procesos similares de transformación y las **dinámicas de trabajo** seguidas.

5. Otros factores a considerar en el proceso de implantación de un nuevo modelo horario

- Motivos para abordar un proceso de cambio horario: describir los motivos que llevan a la empresa a abordar un proceso de estas características (por ejemplo, incremento de productividad, motivación del personal, demanda de clientes, tendencia del sector, actividad de la empresa, etc.)

- Nivel de implicación/iniciativa de la Dirección: indicar si la iniciativa de adoptar un nuevo modelo horario parte de la Dirección, el grado de implicación de la misma en el proceso, la participación de otros Departamentos y si existe en la empresa una cultura o filosofía hacia un nuevo modelo horario.

- Medidas de conciliación y otras estrategias de organización del trabajo existentes en la empresa: indicar y detallar si existen otras medidas de conciliación o estrategias de organización del trabajo como flexibilidad de horario, teletrabajo, bolsas de horas, etc y a qué colectivos se aplican así como si se utilizan indicadores de seguimiento sobre estas medidas.

- Dinámica de trabajo existente en la empresa en procesos de gestión del cambio: detallar si existen en la empresa grupos de mejora o participación con una dinámica de trabajo establecida en torno a otros procesos de cambio que se hayan abordado en la empresa, indicando en su caso qué procesos, que departamentos están implicados en los grupos y la forma de trabajo seguida

- Detallar si la empresa tiene experiencia previa en procesos similares de transformación y gestión del cambio enfocados a la organización eficiente del trabajo, la racionalización de recursos o la mejora de la productividad de las personas: qué procesos, realización de estudios previos, metodología seguida, éxito/fracaso en la implantación, colectivos/servicios afectados, gastos/inversiones realizadas, medición de resultados, etc.



Algunas recomendaciones:

- ❖ Un elevado nivel de implicación /iniciativa de la dirección se constituye como un elemento clave para garantizar en éxito en la adopción de un nuevo modelo horario
- ❖ La adopción de un nuevo modelo horario debe formar parte de un marco más amplio de medidas de conciliación y otras estrategias de organización del trabajo.
- ❖ La existencia de una dinámica grupos de trabajo o mejora puede resultar de utilidad para el desarrollo del proceso de adopción de un nuevo modelo horario involucrando los grupos de trabajo ya existentes o generando nuevos grupos según las dinámicas existentes.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

- ✓ Existencia y empleo de **mediciones o indicadores** relacionados con el horario laboral: productividad, rendimiento de los empleados, rotación, absentismo laboral, accidentalidad, satisfacción de los empleados, etc.

- Mediciones/indicadores relacionados con el horario laboral: indicar si la empresa realiza mediciones sobre los siguientes tipos de información detallando en su caso algunos indicadores concretos.

Mediciones	Si/No	Detalle
Productividad		
Rendimiento de los empleados		
Rotación voluntaria		
Absentismo laboral		
Accidentalidad		
Satisfacción de los empleados, encuestas de clima laboral		
Atractivo de la empresa		
Otros (indicar)		

- ✓ La posible **incorporación de ciertos colectivos** de la empresa a la nueva jornada laboral, los posibles **costes o inversiones** a realizar como consecuencia del nuevo horario o los impactos en la **cuenta de resultados**.

- Posibilidad de incorporación de ciertos colectivos de la empresa a la nueva jornada laboral: indicar la previsión de que ciertos colectivos como por ejemplo personas con jornada reducida, se incorporasen a la nueva jornada laboral.

- Costes o inversiones a realizar como consecuencia de la adopción de un nuevo modelo horario: indicar y detallar si se prevé la incursión en ciertos gastos o inversiones para adaptarse a un nuevo modelo horario como por ejemplo nuevas infraestructuras, cambios en procedimientos administrativos, nuevas tecnologías, contratación de personal, otros.

- Posibles impactos en la cuenta de resultados de la empresa como consecuencia del nuevo modelo horario: determinar si se prevén impactos en la cuenta de resultados de la empresa como por ejemplo ahorro energético (consumo de luz, agua, etc.), cambios en infraestructuras (nuevas inversiones), gastos de desplazamiento (coches de empresa), ahorros en beneficios sociales (ticket guardería, ticket restaurante) u otros efectos.



- ❖ La identificación de indicadores o mediciones relacionados con el horario laboral facilitará la evaluación de los resultados obtenidos con el nuevo modelo horario al permitir comparar la situación actual con la nueva situación horaria.
- ❖ Asimismo permitirá extraer conclusiones cuantitativas y cualitativas sobre los efectos generados por la adopción del nuevo modelo horario.



- ❖ Es importante considerar la posible incorporación de personas con jornada reducida, con lo que esto supone a nivel de recursos humanos y costes de personal.
- ❖ Si bien a priori pueden no identificarse claramente nuevos costes o inversiones originados por el nuevo modelo horario, debe tenerse en cuenta y preverse esta posibilidad una vez que el nuevo modelo este en marcha (necesidad de nuevas tecnologías, nuevas infraestructuras, etc.)
- ❖ Lo mismo sucede con los impactos en la cuenta de resultados.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

6. Aproximación al modelo horario objetivo

Primera reflexión sobre las **principales orientaciones** del nuevo modelo horario (flexibilidad, adelantamiento de la jornada laboral, redistribución, etc.) así como de los **criterios** a seguir para la definición del mismo (diferentes colectivos en la empresa, procesos o líneas de actividad complementarias, etc.).

6. Aproximación al modelo horario objetivo

¿Se ha planteado la empresa uno o varios modelos horarios objetivo a aplicar en función de una serie de colectivos concretos? En caso de que la respuesta sea afirmativa, indicar las principales características del nuevo modelo horario así como los criterios empleados para su definición

Reflexión sobre la orientación que se plantea la empresa para la definición del nuevo modelo horario: indicar si el nuevo modelo horario está orientado hacia los aspectos planteados a continuación, completando el listado en caso de considerarse oportuno.

Orientación nuevo modelo horario	Si/No	Observaciones
• Flexibilizar horario de entrada/salida y pausa a mediodía		
• Adelantar el comienzo y finalización de la jornada laboral		
• Reducción del tiempo destinado a la pausa del mediodía		
• Ampliar las horas laborables anuales		
• Reducir las horas laborables anuales		
• Posibilidad de organizar individualmente la jornada laboral diaria con un número mínimo de horas a cumplir cada día (necesidad de regularización horaria con carácter semanal/mensual)		
• Establecer una jornada continua		
•		
•		
•		



- ❖ Se trata de ir apuntando los principales aspectos sobre los que trabajar para la definición del nuevo modelo horario.
- ❖ Elementos como la incorporación de flexibilidad o la posibilidad de organizara individualmente parte de la jornada laboral deben analizarse con detalle para evitar caer en fenómenos como una elevada dispersión de horarios que dificulten el desarrollo del trabajo diario.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

7. Beneficios esperados de la implantación de un nuevo modelo horario

Reflexión sobre los **potenciales beneficios** que se espera obtener con la adopción de un nuevo modelo horario tanto para la **empresa** como para los **empleados** considerando aspectos como la productividad, la eficiencia operativa, la cobertura del servicio al cliente, el absentismo y la accidentalidad laboral, el clima de trabajo, la motivación o la captación y retención de talento entre otros.



7. Beneficios esperados de la implantación de un nuevo modelo horario

Potenciales Beneficios esperados de la adopción de un nuevo modelo horario: indicar los principales beneficios esperados.

Posibles beneficios	Si/No	Observaciones
Mejora de la eficiencia operativa de la empresa		
Incremento de la productividad		
Mejora en la cobertura de servicio al cliente		
Mejora en la coordinación con los horarios de algunos proveedores o clientes		
Disminución de los niveles de estrés laboral		
Disminución del absentismo laboral		
Disminución de los accidentes laborales		
Mayor retención del talento (Rotación voluntaria)		
Mayor captación de talento		
Mejora de la reputación e imagen de la empresa		
Mayor equilibrio entre hombres y mujeres		
Mayor motivación del personal		
Entorno relacional más agradable, mejora del clima laboral		
Aumento de la contratación de personal		
Incremento opciones de capacitación y formación		
Otros (indicar)		

- ❖ Se trata de una primera reflexión sobre los beneficios esperados con la implantación del nuevo modelo horario.
- ❖ Se considera de utilidad realizarla al inicio del proceso y una vez finalizada la implantación para ver las posibles desviaciones en los beneficios esperados.

8. Planificación del proceso de implantación del nuevo modelo horario

Planteamiento del proceso de definición e implantación del nuevo modelo horario a nivel interno y externo.

- ✓ A nivel interno: considerando el nivel de participación de los distintos niveles de la empresa, la constitución de grupos de trabajo adhoc para el proyecto y la identificación de un sponsor o líder del proyecto.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

8. Planificación del proceso de implantación del nuevo modelo horario

Descripción del planteamiento del proceso de implantación del nuevo modelo horario por parte de la empresa a nivel interno (personal de la empresa y equipo de Dirección) y externo (comité de empresa, proveedores, clientes).

A nivel interno

- Detallar como se plantea el proceso de implantación considerando el nivel de participación de los distintos niveles de la empresa en el mismo: ¿participación de todo el personal de la empresa, participación de los niveles directivos intermedios o participación de la alta Dirección?

- Constitución de grupos de trabajo ad hoc para el proyecto de implantación de nuevo modelo horario: indicar si se prevé la constitución de un grupo específico de trabajo para el desarrollo de este proyecto describiendo que personas o departamentos participarían así como la dinámica de trabajo a seguir.

- Sponsor o líder del proyecto: identificar qué persona/s o departamento se prevé que vaya a ser el líder o sponsor del proyecto.



- ❖ A nivel de participación se recomienda la implicación de la alta Dirección y de distintos niveles intermedios de la organización.
- ❖ Los grupos de trabajo ad hoc pueden resultar de utilidad en empresas medianas o grandes para agilizar el proceso.
- ❖ La identificación de un sponsor o líder del proyecto se considera de especial relevancia para facilitar la continuidad y desarrollo del proyecto de manera ágil, evitando posibles dilataciones motivadas por los trabajos y actividades del día a día.

- ✓ A nivel externo: considerando la implicación del comité de empresa o sindicatos o de ciertos clientes y proveedores.

A nivel externo

- Implicación de comité de empresa/sindicatos: describir el tipo de relación con el comité de empresa/sindicatos así como su posible incidencia en el proceso de adopción de un nuevo modelo horario.

- Implicación de los clientes/proveedores: indicar si se prevé implicar a los clientes y proveedores en el proceso de implantación del nuevo modelo horario detallando de que manera se les implicará. (por ejemplo, realización de consultas de opinión a clientes o proveedores sobre la posible repercusión del cambio, análisis de llamadas entrantes en la empresa en función de franjas horarias, etc.)



- ❖ En el caso de existir comité de empresa o sindicatos, se considera de especial relevancia establecer una comunicación y contraste inicial del proceso con los mismos para evitar posibles barreras por su parte que tengan como consecuencia el retraso en la implantación del nuevo modelo horario.
- ❖ La realización de un contraste con los clientes y proveedores puede constituirse como un “aval o garantía” en la idoneidad del nuevo modelo horario.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida



Cumplimentación del cuestionario:

La cumplimentación del cuestionario se realizará a través de la **documentación de apoyo** correspondiente disponible en formato **Power Point o Excel**.

En relación al **responsable o responsables de la cumplimentación** de la misma se realizan las siguientes recomendaciones:

- Si la **empresa** es de tamaño **mediano-grande** (>50 empleados): se recomienda que el proceso sea gestionado por el departamento de **recursos humanos** u otro **departamento de organización** con una visión transversal de toda la empresa. Además se considera de utilidad contar con la participación del equipo directivo y de los responsables de otros departamentos de la empresa considerando tanto las áreas de carácter corporativo como las productivas.

En empresas de este tamaño, se considera asimismo de utilidad identificar un **líder o sponsor** del proyecto de implantación de un nuevo modelo horario que se encargue de mantener el impulso del proyecto evitando que se dilate en el tiempo motivado por los trabajos del día a día.

- Si la empresa es de **tamaño pequeño** (< 50 empleados): se recomienda que el proceso sea gestionado por la **gerencia o dirección general** considerando que en gran parte de los casos, las empresas de menor tamaño no cuentan con un departamento de recursos humanos como tal. Asimismo, se considera de utilidad contar con la participación de otros niveles intermedios de la empresa.

En este caso, dada la menor dimensión de estas empresas, el **líder o sponsor** puede ser la propia gerencia o dirección general.

Como se apunta en el apartado 8 del cuestionario de diagnóstico de partida, se plantea la posibilidad de constituir un **grupo de trabajo adhoc** para el proyecto de implantación del nuevo modelo horario. En cuanto a la idoneidad o no de contar con un grupo de trabajo adhoc, se considera que:

-En el caso de las **empresas de tamaño mediano – grande** puede resultar de **utilidad** para establecer una dinámica de trabajo conjunta entre los distintos departamentos o niveles de la organización.

-En el caso de las **empresas de tamaño pequeño**, puede constituirse como una **limitación** o freno al impulso del proceso al contar con un menor número de personal y por tanto recaer sobre las mismas personas la gestión de la operativa diaria y el proceso de cambio horario.

-En caso de que se considere oportuno constituir un grupo de trabajo ad hoc para el proyecto de implantación de un nuevo modelo horario, este **grupo se constituirá al inicio del proceso** y **participará** asimismo en la **complimentación del cuestionario**.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

1.2. Plantilla de análisis de necesidades de cobertura de servicio

Descripción y objetivos:

El objetivo de esta herramienta es conocer las **necesidades horarias de cobertura de servicio** de la empresa, identificando las necesidades de coordinación y colaboración entre los distintos departamentos, áreas o unidades, estableciendo en su caso las franjas horarias de presencia común en función de los diversos colectivos implicados en el desarrollo de cada actividad y garantizando el buen **funcionamiento de todos los procesos** de la cadena de valor del negocio.

Estructura y contenido:

Se plantean **2 modalidades de plantillas (completa o resumida)** en función del mayor o menor grado de profundidad del análisis. La elección de una u otra queda a disposición de cada empresa en función de la que considere que más se ajusta a su realidad concreta.

Las plantillas **completas** plantean un análisis más detallado a nivel de departamentos, necesidades de coordinación y procesos de la empresa. Las plantillas **resumidas** están diseñadas sobre la base de las anteriores seleccionando los aspectos que se consideran de mayor criticidad para el proceso.

Estas plantillas pretenden ser una **orientación o guía** para la empresa que facilite en análisis de las necesidades de cobertura de servicio de cara a la definición del nuevo modelo horario.

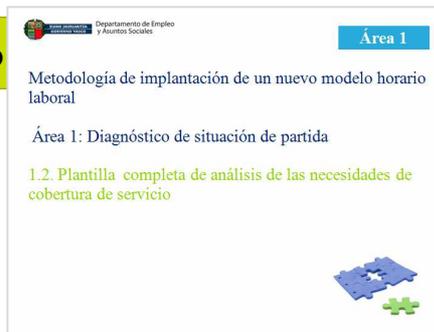
Si la empresa lo considerase oportuno, la **cumplimentación exhaustiva de estas plantillas puede sustituirse por un chequeo y validación** de la disposición y conocimiento de la información requerida. Es decir, la empresa comprobará que dispone de la información solicitada y reflexionará sobre cada uno de los aspectos planteados como paso previo a la definición del nuevo modelo horario.

Plantilla COMPLETA de análisis de las necesidades de cobertura de servicio:

1. Organigrama y departamentos

1.1 .Esquema **organizativo actual de la empresa** en el cual se visualicen los distintos departamentos/áreas/ unidades que lo componen así como el número de personas adscrito a cada uno de los mismos.

Ver detalle página siguiente.



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

1. Organigrama y Departamentos

1.1 Detallar el **esquema organizativo/organigrama** de la empresa indicando el número de personas asignadas a cada Departamento/Área/Unidad:

Organigrama de la empresa



1.2 Análisis por **departamento, área o unidad** identificando el número personas adscritas a cada uno en función de su perfil o rol, determinando si están sujetas o no al Convenio de aplicación, así como la franja horaria de trabajo/cobertura servicio.

1. Organigrama y Departamentos

1.2 Análisis por Departamento/Área/Unidad: detalle de las personas asignadas a cada Departamento/Área/Unidad en función de su perfil/rol (director, responsable, técnico, etc.) indicando si están adscritas o no al convenio y considerando la franja horaria de servicio de cada Departamento/Área/Unidad.

Departamento/ Área/ Unidad	Perfil/Rol	Nº de personas	Adscripción a Convenio (si/no)	Franja horaria de servicio
Ejemplo: Dpto. Económico Financiero	Director	1	No	
	Responsable Proceso	2	No	8.00-13.00; 14.00-17.00
	Técnicos	4	No	

- ❖ La revisión del esquema organizativo u organigrama se plantea con el objetivo de tener una foto conjunta de los distintos departamentos de la organización considerando los perfiles o roles existentes y sus franjas horarias de servicio.
- ❖ Asimismo, se pretende facilitar la detección de perfiles o colectivos con necesidades concretas de horario de servicio que en ciertos casos no se ajustan al horario oficialmente definido.
- ❖ Las plantillas resumidas no recogen este segundo punto de análisis detallado por departamento/área o unidad.

2. Necesidades de coordinación

2.1. Análisis de las **necesidades de coordinación entre departamentos, áreas o unidades** para el desarrollo de sus actividades en función de los perfiles/roles identificados y considerando al mismo tiempo los mecanismos de coordinación existentes, la franja horaria común así como los riesgos/consecuencias de una falta de coordinación.

Se incluye una ficha a cumplimentar para cada Departamento/Área/Unidad, considerando un perfil/rol concreto con su correspondiente franja horaria de servicio. El análisis contempla los siguientes campos concretos:

- Actividades y necesidades de coordinación
- Departamentos/unidades/áreas/clientes con los que coordinar
- Mecanismos de coordinación

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

- Franja horaria de coordinación
- Consecuencias/riesgos de la no coordinación

2. Necesidades de coordinación

Ejemplo

Departamento/Área/Unidad	Departamento Comercial
Perfil/rol	Responsable de cuenta
Franja horaria de servicio	9:00-14:00; 15:00-19:00



Actividades	Necesidad de coordinación (si/no)	Departamentos/unidades/áreas/ clientes con los que coordinar	Mecanismo de coordinación	Franja horaria de coordinación	Consecuencias/ riesgos no coordinación
• Elaboración del Plan Comercial	si	Dpto. Económico Financiero, Dpto. Compras	Reuniones trimestrales	9:00-13:00; 15:00-17:00	Dificultad alcanzar objetivos de negocio
• Gestión de la cartera de clientes	si	Dpto. Marketing, Dpto. Comunicación, Dpto. Financiero	Reuniones, email	9:00-13:00; 15:00-17:00	Pérdida de pedidos, retraso en el suministro

Franja horaria de coordinación	Consecuencias/ riesgos no coordinación



- ❖ La cumplimentación de estas fichas de manera exhaustiva puede resultar muy laboriosa para la empresa en función del grado de complejidad de su estructura organizativa.
- ❖ La empresa puede utilizar las plantillas como guía orientativa para identificar aquellas actividades críticas que requieren una necesidad de coordinación en una franja horaria determinada.
- ❖ Las plantillas resumidas plantean el análisis por departamento/área/unidad sin considerar los perfiles o roles concretos.

2.2. Análisis de las **necesidades de coordinación** desde el punto de vista de **los clientes externos** considerando aspectos como:

- Franja horaria de servicio ofrecida
- La cadencia de recepción de pedidos, solicitudes o consultas
- La necesidad de inmediatez en la respuesta
- Los departamentos/áreas/unidades implicados/condicionados directamente por los clientes.
- Otros aspectos relevantes a incluir por la empresa.

Ver detalle página siguiente.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

2. Necesidades de coordinación

2.2 Reflexión sobre las **necesidades de atención/coordinación con los clientes externos**: considerando las necesidades y requerimientos de los clientes externos, completar los siguientes aspectos en torno a la franja horaria de servicio ofrecida, la cadencia de recepción de pedidos, solicitudes o consultas, la necesidad de inmediatez en la respuesta, y los departamentos/áreas/unidades implicados/condicionados directamente por los clientes.

Atención/coordinación con clientes externos	
• Franja horaria de servicio al cliente: indicar franja horaria.	
• Recepción de pedidos/solicitudes/consultas: indicar la franja horaria real de recepción de pedidos/solicitudes identificando si existe una concentración de los mismo durante el horario de mañana o de tarde.	
• Necesidad de respuesta inmediata: identificar que porcentaje de los pedidos/solicitudes/consultas requieren una respuesta inmediata en el momento de ser realizados.	
• Necesidad de atención presencial: valorar las necesidades de atención presencial al cliente según franjas horarias	
• Departamentos o líneas de servicio/actividad implicadas directamente en la atención/coordinación con el cliente	
•	



- ❖ La adopción de un nuevo modelo horario no debe alterar el suministro o cobertura de las necesidades de los clientes externos.
- ❖ Por ello se considera de especial relevancia identificar aquellas necesidades críticas de los clientes a las cuales se debe seguir dando respuesta con el mismo nivel de calidad y a través de los canales más adecuados para los clientes (ejemplo: necesidad de atención presencial).

2.3. Identificación de los **procesos críticos** para el desarrollo del negocio en función de los grandes eslabones de la cadena de valor considerando los Departamentos/Unidades/Áreas implicadas así como las personas afectadas:

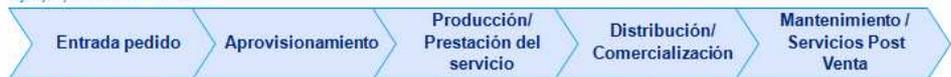
- La empresa identificará en primer lugar los grandes eslabones de su cadena de valor.
- Posteriormente, se identificarán los procesos críticos y los departamentos implicados en los mismos para cada eslabón de la cadena de valor.

Ver detalle página siguiente.

2.3 Identificación de los **procesos críticos** para el desarrollo del negocio: detallar los procesos considerados como críticos para el buen funcionamiento y desarrollo del negocio en función de los **grandes eslabones de la cadena de valor**, identificando los **departamentos y personas afectadas** en cada uno de los mismos.

A modo de ejemplo se plantea un esquema de los grandes eslabones de una cadena de valor tipo (entrada pedido, aprovisionamiento, producción, distribución-comercialización, mantenimiento-servicio post venta) identificando algunos de los procesos típicos. Cada empresa en función de su actividad contará con algunos de los procesos planteados en el ejemplo y otros diferentes propios de su negocio concreto. El esquema planteado tiene el fin de ser un ejemplo orientativo para la cumplimentación de este apartado.

Ejemplo posible cadena de valor



Ejemplo procesos críticos

<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del pedido • Registro del pedido • Lanzamiento orden producción/generación del producto/servicio • 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación/negociación con proveedores de materias primas • Selección de materias primas • Compra de materias primas • 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación /planificación de la producción • Elaboración/ desarrollo del producto/servicio • Control de calidad • Almacenamiento de los productos • Continuidad en el suministro del servicio • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Logística de salida/entrega del producto o servicio • Planificación de la entrega del producto/servicio • Verificación de la entrega del producto/servicio • Recepción del producto/servicio por parte del cliente/destinatario • 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y cobertura de necesidades de mantenimiento • Garantía de suministro de recambios • Gestión de quejas, reclamaciones, devoluciones • ...
---	---	--	---	---

Ejemplo posibles departamentos implicados en los procesos críticos identificados en la cadena de valor

Departamentos implicados: <ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Producción • Económico Financiero • Sistemas informáticos • 	Departamentos implicados: <ul style="list-style-type: none"> • Compras • Económico Financiero • ... 	Departamentos implicados: <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Operaciones • Recursos Humanos • Calidad • 	Departamentos implicados: <ul style="list-style-type: none"> • Producción • Comercial • Marketing y Comunicación • 	Departamentos implicados: <ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Atención al cliente • Marketing y comunicación •
--	---	--	---	--

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

2. Necesidades de coordinación

• Detallar la los principales eslabones de la cadena de valor del negocio (añadir cuantos eslabones se considere necesario):



• Para cada uno de los eslabones de la cadena de valor identificados, detallar los procesos críticos para el negocio indicando los Departamentos /Áreas/Unidades implicados y el número de personas afectadas



Procesos críticos	Departamento/área/unidad implicada	Nº personas afectadas
•		
•		
•		



- ❖ La cumplimentación de estas fichas de manera exhaustiva puede resultar muy laboriosa para la empresa.
- ❖ La empresa puede utilizar las plantillas como guía orientativa para identificar aquellos procesos críticos sobre los que debe prestar especial atención.
- ❖ Las plantillas reducidas no contemplan el análisis detallado de los eslabones de la cadena de valor.

2.4. Resumen de las necesidades de coordinación a nivel interno y externo.

Recopilación conjunta y en base a los análisis previos realizados de las necesidades y franjas horarias de coordinación tanto a nivel interno como externo:

- A nivel interno identificando para cada departamento/área/unidad las necesidades de coordinación en términos de franja horaria y otros departamentos/áreas/unidades.
- A nivel externo identificando para cada departamento/área/unidad las necesidades de coordinación en términos de franja horaria y según las tipologías de clientes externos.

2. Necesidades de coordinación

2.4 Resumen de las necesidades de coordinación a nivel interno y externo: recopilar de manera conjunta y en base a los análisis previos realizados cuales son las necesidades y franjas horarias de coordinación tanto a nivel interno (otro departamentos, áreas o unidades) como externo (clientes). Este resumen facilitará la definición de ciertos elementos del nuevo modelo horario como son la flexibilidad y la jornada de mínima de presencia común.

• A nivel interno:

Departamentos/unidades/áreas/procesos	Otros departamentos/unidades/áreas con los que coordinar	Franja horaria de coordinación

• A nivel externo (clientes):

Departamentos/unidades/áreas/procesos	Tipologías de clientes externos con los que es necesario coordinar	Franja horaria de coordinación



- ❖ Este resumen pretende facilitar la definición de ciertos elementos del nuevo modelo horario como son la flexibilidad y la jornada de mínima de presencia común.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

Plantilla RESUMIDA de análisis de las necesidades de cobertura de servicio:

1. Organigrama y departamentos

1.1. Esquema organizativo actual de la empresa en el cual se visualicen los distintos departamentos/áreas/ unidades que lo componen así como el número de personas adscrito a cada uno de los mismos.

1. Organigrama y Departamentos

1.1 Detallar el **esquema organizativo/organigrama** de la empresa indicando el número de personas asignadas a cada Departamento/Área/Unidad:

Organigrama de la empresa



❖ La revisión del esquema organizativo u organigrama se plantea con el objetivo de tener una foto conjunta de los distintos departamentos de la organización considerando los perfiles o roles existentes y sus franjas horarias de servicio.

2. Necesidades de coordinación

2.1. Análisis de las necesidades de coordinación entre departamentos, áreas o unidades para el desarrollo de sus actividades en función de los perfiles/roles identificados y considerando al mismo tiempo los mecanismos de coordinación existentes, la franja horaria común así como los riesgos/consecuencias de una falta de coordinación

Se incluye una ficha a cumplimentar para cada Departamento/Área/Unidad. El análisis contempla los siguientes campos concretos:

- Franja horaria de servicio actual
- Departamentos/unidades/áreas/clientes con los que coordinar
- Actividades y necesidades de coordinación y Franja horaria de coordinación
- Mecanismos de coordinación y Consecuencias/riesgos no coordinación

2. Necesidades de coordinación

Departamentos	Franja horaria de servicio actual	Necesidades de coordinación				
		Departamentos/ unidades/ áreas/clientes	Actividades a coordinar	Franja horaria de coordinación	Mecanismos de coordinación	Consecuencias/riesgos no coordinación



❖ Este análisis permite identificar aquellas actividades que requieren una coordinación entre varios departamentos para su desarrollo y que deben ser consideradas con especial atención para la definición del nuevo modelo horario.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

2.2. Análisis de las **necesidades de coordinación** desde el punto de vista de **los clientes externos** considerando aspectos como:

- Franja horaria de servicio ofrecida
- La cadencia de recepción de pedidos, solicitudes o consultas
- La necesidad de inmediatez en la respuesta
- Los departamentos/áreas/unidades implicados/condicionados directamente por los clientes.
- Otros aspectos relevantes a incluir por la empresa.

2. Necesidades de coordinación

2.2 Reflexión sobre las necesidades de atención/coordinación con los clientes externos: considerando las necesidades y requerimientos de los clientes externos, completar los siguientes aspectos en torno a la franja horaria de servicio ofrecida, la cadencia de recepción de pedidos, solicitudes o consultas, la necesidad de inmediatez en la respuesta, y los departamentos/áreas/unidades implicados/condicionados directamente por los clientes.

Atención/coordinación con clientes externos	
• Franja horaria de servicio al cliente: indicar franja horaria.	
• Recepción de pedidos/solicitudes/consultas: indicar la franja horaria real de recepción de pedidos/solicitudes identificando si existe una concentración de los mismo durante el horario de mañana o de tarde.	
• Necesidad de respuesta inmediata: identificar que porcentaje de los pedidos/solicitudes/consultas requieren una respuesta inmediata en el momento de ser realizados.	
• Necesidad de atención presencial: valorar las necesidades de atención presencial al cliente según franjas horarias	
• Departamentos o líneas de servicio/actividad implicadas directamente en la atención/coordinación con el cliente	
•	

- ❖ La adopción de un nuevo modelo horario no debe alterar el suministro o cobertura de las necesidades de los clientes externos.
- ❖ Por ello se considera de especial relevancia identificar aquellas necesidades críticas de los clientes a las cuales se debe seguir dando respuesta con el mismo nivel de calidad y a través de los canales más adecuados para los clientes (ejemplo: necesidad de atención presencial).

2.3. Resumen de las necesidades de **coordinación a nivel interno y externo.**

Recopilación conjunta y en base a los análisis previos realizados de las necesidades y franjas horarias de coordinación tanto a nivel interno como externo:

- A nivel interno identificando para cada departamento/área/unidad las necesidades de coordinación en términos de franja horaria y otros departamentos/áreas/unidades.
- A nivel externo identificando para cada departamento/área/unidad las necesidades de coordinación en términos de franja horaria y según las tipologías de clientes externos.

Ver detalle página siguiente

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 1: Diagnóstico de situación de partida

2. Necesidades de coordinación

2.3 Resumen de las necesidades de coordinación a nivel interno y externo: recopilar de manera conjunta y en base a los análisis previos realizados cuales son las necesidades y franjas horarias de coordinación tanto a nivel interno (otro departamentos, áreas o unidades) como externo (clientes). Este resumen facilitará la definición de ciertos elementos del nuevo modelo horario como son la **flexibilidad** y la **jornada de mínima de presencia común**.

▪ **A nivel interno:**

Departamentos/unidades/áreas/procesos	Otros departamentos/unidades/áreas con los que coordinar	Franja horaria de coordinación

▪ **A nivel externo (clientes):**

Departamentos/unidades/áreas/procesos	Tipologías de clientes externos con los que es necesario coordinar	Franja horaria de coordinación



❖ Este resumen pretende facilitar la definición de ciertos elementos del nuevo modelo horario como son la flexibilidad y la jornada de mínima de presencia común.

Cumplimentación de las plantillas



La cumplimentación de las plantillas se realizará a través de la **documentación de apoyo** correspondiente disponible en formato **Power Point o Excel**.

Si la empresa lo considerase oportuno, la **cumplimentación exhaustiva de estas plantillas puede sustituirse por un chequeo y validación** de la disposición y conocimiento de la información requerida. Es decir, la empresa comprobará que dispone de la información solicitada y reflexionará sobre cada uno de los aspectos planteados como paso previo a la definición del nuevo modelo horario.

En relación al **responsable o responsables de la cumplimentación** de las mismas se mantienen la recomendaciones planteadas en el apartado de “Cumplimentación del cuestionario de diagnóstico de partida” (página 25).

Del mismo modo, en caso de considerarse oportuno constituir un grupo de **trabajo adhoc** para el proyecto de implantación del nuevo modelo horario, este grupo **participará en la cumplimentación** de las plantillas de análisis de las necesidades de cobertura de servicio.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 2: Definición del nuevo modelo horario

- Para la concreción del modelo o modelos horarios objetivos, la empresa procederá a la cumplimentación de la siguiente **herramienta**:
 - 2.1. Plantilla de definición del nuevo modelo horario**

2.1. Plantilla de definición del nuevo modelo horario

Descripción y objetivos:

El objetivo de esta plantilla es **definir el modelo horario** objetivo a implantar y **concretar sus características** en términos de tipo de jornada, colectivos a los que aplica, horario diario, flexibilidad, periodo del año de aplicación, etc. Asimismo se determinará el modelo de implantación a seguir considerando posibilidad de una implantación gradual por departamentos, áreas, colectivos o procesos o la implantación generalizada a toda la empresa.

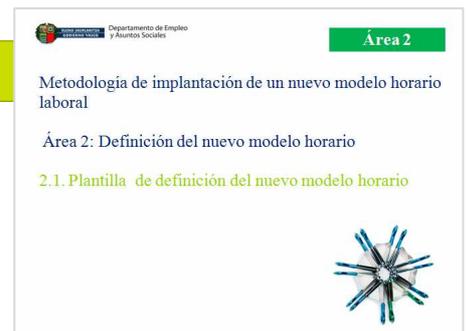
Estructura y contenido

Presenta la siguiente estructura y contenidos a cumplimentar por la empresa:

1. Descripción general del modelo o modelos horarios objetivo

Breve descripción de la modalidad o modalidades de jornada horaria objetivo (continua, flexible, partida, etc) identificando las variables que se consideran para la aplicación de una u otra modalidad (departamentos, líneas de actividad, personal de oficina o producción, ubicación geográfica, etc.).

- ❖ En la actualidad se pueden plantear **3 tipos de jornadas horarias**: jornada continua pura, jornada partida pura, jornada europea- flexible.



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 2: Definición del nuevo modelo horario



- ❖ Asimismo cabe resaltar que **no existe un modelo objetivo único** ni para todas las empresas ni para todos los colectivos profesionales de una organización.
 - ❖ Con carácter general el equipo comercial o de atención al cliente, los colectivos de producción y mantenimiento, determinadas líneas de actividad o servicio que deben ofrecer un servicio 24x7, o incluso el propio equipo directivo suelen contar con unos horarios diferentes al resto de la organización.
- ❖ Los tipos de jornadas planteadas se **combinan** asimismo con una serie de **elementos** que permiten adaptarlas y personalizarlas a la situación concreta de cada empresa. Con carácter general estos elementos se concretan en:
 - Incorporación de **flexibilidad** al horario de entrada, pausa al mediodía y salida
 - **Combinación de varios tipos de jornadas** según el periodo del año o los días de la semana (jornada partida todo el año a excepción de los meses de verano o jornada partida de lunes a jueves y continua los viernes o vísperas de fiesta.)
 - **Herramientas de autogestión** del tiempo de trabajo como son el teletrabajo o la posibilidad gestión por parte del empleado del tiempo diario trabajado sobre una base de un horario mínimo establecido en una determinada franja horaria.
- ❖ Es muy probable que **su empresa** se encuentre en una situación de jornada partida con cierta flexibilidad horaria de entrada/salida y pausa de la comida. Asimismo, es muy probable que esta jornada partida se combine con una jornada continua durante los viernes y/o los periodos de verano.
- ❖ Las **tendencias** en modelos horarios laborales apuntan hacia un fomento de la **cultura corporativa de gestión** por **resultados** sobre el presentismo caracterizada por los siguientes elementos:
 - Definición de una jornada mínima de presencia común
 - Incorporación de flexibilidad en la entrada/salida
 - Adelantamiento de la entrada y la salida liberando entre 1 y 3 horas por la tarde (entre 15,30 y 18,30)
 - Recorte del tiempo destinado a la comida (en torno a 30 minutos)
 - Establecimiento de parámetros de autogestión
 - Flexibilidad funcional y trabajo en equipo.

Estas son las consideraciones sobre las cuales se plantea reflexionar a través de la siguiente ficha:

Definición del nuevo modelo horario

1. Descripción general del modelo o modelos horario objetivo.

Indicar la **modalidad o modalidades de jornada horaria objetivo** (continua, continua con flexibilidad, partida con un adelantamiento de la hora de entrada/salida, partida con flexibilidad, combinación de jornada continua y partida según el periodo del año, etc.).

En el caso de definir más de un modelo horario, indicar en función de que **variable o variables** se determina su aplicación, como por ejemplo: determinados colectivos, departamentos o áreas de la empresa; determinadas líneas de actividad; ubicación geográfica; personal de oficinas o personal de producción o taller, etc.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 2: Definición del nuevo modelo horario

2. Modelo de implantación del nuevo horario laboral:

Determinar el modelo de implantación a seguir para la adopción del nuevo horario laboral considerando la posibilidad de una implantación generalizada y simultánea para todos los colectivos o una implantación gradual.

Valorar la posibilidad de realizar pruebas piloto previas en determinados departamentos o colectivos.



2. Implantación del nuevo modelo horario: detallar el **modelo de implantación** del nuevo horario laboral determinando si se trata de una implantación de "día cero" o progresiva/gradual, indicando en este último caso si es por departamentos, procesos, ubicaciones geográficas, etc.

• Modelo de implantación a seguir (indicar con una X la opción seleccionada):

Implantación de "día cero": el modelo se implanta de manera generalizada y simultánea para todos los colectivos	<input type="checkbox"/>
Implantación progresiva o gradual: el modelo se implanta de manera gradual por departamentos/procesos/áreas/colectivos/geografías	<input type="checkbox"/>

• En caso de optar por una implantación progresiva, detallar el proceso de implantación a seguir:

Especificar si es una implantación por departamentos, áreas, procesos, colectivos específicos, ubicaciones geográficas u otras variables y realizar una primera aproximación de cómo se organizaría dicha implantación.

.....

• Piloto de implantación: indicar si se prevé la realización de alguna prueba piloto con carácter previo a la implantación del nuevo modelo horario identificando los colectivos o departamentos que participarían en la prueba

.....

- ❖ Las tendencias apuntan hacia una implantación generalizada y simultánea del nuevo modelo horario para todos los colectivo.
- ❖ La realización de una prueba piloto previa en un departamento concreto puede servir de ayuda para la definición y ajuste del modelo horario final.

3. Detalle del modelo o modelos horarios objetivo

Determinar las características concretas del modelo o modelos horarios objetivos considerando aspectos como el colectivo de aplicación, el tipo de jornada, el horario de entrada, salida y pausa al mediodía, el periodo del año de aplicación, el número de horas a cumplir diariamente, etc.



- ❖ Una vez realizadas las reflexiones planteadas en los puntos anteriores, se procederá a la definición en detalle del modelo horario objetivo a implantar.
- ❖ Se recomienda que el modelo horario objetivo tenga un carácter "vivo" o dinámico, es decir, que se vaya adaptando y ajustando según los aspectos que vayan surgiendo durante su implantación en la empresa.
- ❖ El día a día del funcionamiento de la empresa con el nuevo modelo horario establecido puede poner de relieve algunos matices que a priori no estaban contemplados y que se irán incorporando al modelo horario objetivo inicial con el fin de ir puliéndolo hasta llegar al modelo horario que cada empresa considere más adecuado para su realidad concreta.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 2: Definición del nuevo modelo horario

Para facilitar el detalle del modelo o modelos se plantean las siguientes fichas tipo:

Definición del nuevo modelo horario

3. Detallar las características concretas del modelo o modelos horarios objetivo

Modelo horario objetivo 1

Colectivo/líneas de actividad/ubicación geográfica/otros	
Tipo de jornada	
% de plantilla afectada por la jornada	

Horario	Hora entrada	
	Pausa mediodía	
	Hora se salida	
	Tiempo de flexibilidad total	

Periodo del año de aplicación (fechas)

N° horas obligatorias a cumplir al día

N° horas a cumplir a la semana/mes

N° horas laborables anuales

Modelo horario objetivo 2

Colectivo/líneas de actividad/ubicación geográfica/otros	
Tipo de jornada	
% de plantilla afectada por la jornada	

Horario	Hora entrada	
	Pausa mediodía	
	Hora se salida	
	Tiempo de flexibilidad total	

Periodo del año de aplicación (fechas)

N° horas obligatorias a cumplir al día

N° horas a cumplir a la semana/mes

N° horas laborables anuales

Cumplimentación de las plantillas



La cumplimentación de las plantillas se realizará a través de la **documentación de apoyo** correspondiente disponible en formato **Power Point o Excel**.

En relación al **responsable o responsables de la cumplimentación** de las mismas se mantienen la recomendaciones planteadas en el apartado de “Cumplimentación del cuestionario de diagnóstico de partida” (página 25).

Del mismo modo, en caso de considerarse oportuno constituir un grupo de **trabajo adhoc** para el proyecto de implantación del nuevo modelo horario, este grupo **participará en la cumplimentación** de las plantillas de definición del nuevo modelo horario.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 3: Definición de los proyectos a abordar para la puesta en marcha del nuevo modelo horario

- Para la definición de los proyectos a abordar para la puesta en marcha del nuevo modelo horario, la empresa procederá a la cumplimentación de la siguiente **herramienta**:
 - **Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario**

3.1. Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario

Descripción y objetivos:

La definición del nuevo modelo horario lleva consigo el planteamiento de un conjunto de acciones o proyectos que estructuren y faciliten la implantación del nuevo horario. El objetivo de estos proyectos es, por tanto, servir de **guía para la transición** del modelo horario actual al modelo horario objetivo.

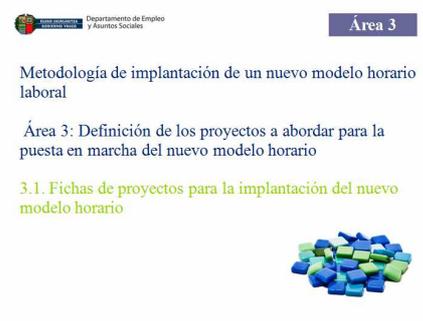
Estructura y contenido

Presenta la siguiente estructura y contenidos a cumplimentar por la empresa:

- Se plantea un **listado de proyectos tipo** que **cada empresa deberá valorar y definir**, considerando en primer lugar si le aplican o no en función de su casuística concreta.

Los proyectos seleccionados serán desarrollados a través de la cumplimentación de unas **fichas de proyecto** que contienen los siguientes campos:

 - Identificación del proyecto y determinación de las personas responsables de la puesta en marcha y seguimiento del mismo
 - Objetivo del proyecto definido
 - Descripción de las acciones o pasos necesarios para la puesta en marcha del proyecto
 - Departamentos o colectivos implicados en la puesta en marcha y desarrollo del proyecto
 - Planificación del proyecto
 - Valoración de la necesidad de recursos económicos para el desarrollo del mismo
 - Resultados esperados con la puesta en marcha del proyecto
 - Relación con otros proyectos definidos
 - Factores críticos de éxito del proyecto
 - Detalle del proyecto concreto



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 3: Definición de los proyectos a abordar para la puesta en marcha del nuevo modelo horario

- Según los campos mencionados, la estructura básica de la ficha de proyecto es la siguiente:

PROYECTO	
Responsable/s	<i>Campo a cumplimentar por cada empresa</i>
Objetivo	
Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha	
Departamentos/Colectivos implicados	
Planificación del proyecto	
Recursos económicos	
Resultados esperados	
Relación con otros proyectos	
Factores críticos de éxito	
Detalle del proyecto concreto (a cumplimentar por la empresa)	
<i>Campo a cumplimentar por cada empresa</i>	

- Se incluye una **ficha** por cada uno de los proyectos tipo con un detalle de los aspectos a considerar para la cumplimentación de los campos planteados.
- Las fichas se componen de una serie de campos con las **directrices** a seguir para la **definición del proyecto** y otro campo específico para la **concreción del proyecto** según cada empresa.
- La empresa **deberá cumplimentar** el campo específico de concreción del proyecto y el de responsable de proyecto. El resto de campos plantean una descripción de los aspectos a considerar para la definición del proyecto.
- Si la empresa lo considera necesario, puede añadir **nuevos proyectos** o modificar los planteados para adecuarlos a sus necesidades concretas.
- A continuación se **plantea el listado de proyectos tipo detallando los objetivos** a conseguir con cada uno de los mimos.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 3: Definición de los proyectos a abordar para la puesta en marcha del nuevo modelo horario



Listado de proyectos tipo	Objetivos de los proyectos
Definición de una jornada mínima de presencia común	Establecer una franja horaria de presencia común a todos los departamentos/áreas/colectivos de la empresa con el fin de posibilitar la gestión y coordinación interna entre los mismos para el desarrollo de las actividades que exigen interrelaciones entre varios departamentos/áreas. Asimismo, reducir la dispersión horaria generada como consecuencia de la flexibilidad.
Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad	Garantizar la cobertura de servicio al cliente (tanto a nivel interno como externo) durante las franjas horarias con flexibilidad a través de una política o sistemática definida
Definición de medidas o pautas a seguir para la cobertura de necesidades de servicio específicas fuera del nuevo modelo horario establecido	Establecer una serie de medidas, pautas o sistemática para cubrir determinadas necesidades de los clientes que puedan surgir fuera de la franja horaria determinada por el nuevo modelo horario.
Revisión del grado de autonomía de ciertas áreas o departamentos para el desarrollo de sus actividades	Dotar a cada Área o Departamento del nivel de autonomía necesario para el desarrollo de sus actividades ante las posibles variaciones que se puedan generar por la adopción del nuevo modelo horario.
Definición de una política de reuniones	Determinar una serie de pautas/directrices a seguir para la celebración de reuniones que se adecuen al nuevo modelo horario establecido.
Establecimiento de un sistema/metodología de control/regularización de horas	Regularizar y controlar las horas trabajadas por cada empleado con una determinada periodicidad (semanal/quincenal/mensual/trimestral/otros) cuando se opta por un modelo horario flexible (entrada/pausa mediodía/salida)
Negociación Colectiva. Revisión y posible modificación del Convenio Colectivo.	Analizar posibles obstáculos o limitaciones que puedan surgir en el proceso de adopción e implantación de un nuevo modelo horario en relación a la negociación colectiva y el convenio de aplicación.
Estimación de posibles impactos económicos originados por el cambio horario	Identificar posibles inversiones, gastos y/o impactos en la cuenta de resultados derivados de la adopción de un nuevo modelo horario.
Evaluación de la satisfacción interna y externa	Analizar el grado de satisfacción de los empleados y clientes externos como consecuencia de la implantación del nuevo modelo horario con el fin de asegurar la calidad del nivel de servicio ofrecido.
Otros	Añadir otros proyectos que la empresa considere necesario plantear para el desarrollo del nuevo modelo horario.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 3: Definición de los proyectos a abordar para la puesta en marcha del nuevo modelo horario

- Se incluye a continuación a modo de **ejemplo la ficha del proyecto tipo “definición de una jornada mínima de presencia común”**. El detalle de las fichas de los proyectos tipo definidos se encuentran en la correspondiente herramienta metodológica: 3.1. Fichas de proyectos para la implantación de un nuevo modelo horario.



PROYECTO	Definición de una jornada mínima de presencia común
Responsable/s	

Objetivo	Establecer una franja horaria de presencia común para todos los departamentos/áreas/colectivos de la empresa con el fin de posibilitar la gestión y coordinación interna entre los mismos para el desarrollo de las actividades que exigen interrelaciones entre varios departamentos/áreas. Asimismo, reducir la dispersión horaria generada como consecuencia de la flexibilidad.
-----------------	---

Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha

La necesidad de establecer una franja horaria mínima de presencia común viene motivada por la adopción de un modelo horario flexible que implica una dispersión horaria durante los intervalos de flexibilidad al convivir de facto en la empresa varios horarios en función de cada trabajador. Esta dispersión puede suponer dificultades para la coordinación y conciliación de algunas tareas que requieran la participación de varios departamentos/colectivos de manera organizada.

La definición de una franja horaria mínima de presencia común posibilita la coordinación de aquellas actividades que así los requieran durante el intervalo horario establecido, suponiendo en algunos casos la adaptación o reorganización de ciertas tareas para acotarlas al horario común establecido. Se plantan las siguientes acciones al respecto:

- Identificación de los Departamentos/Áreas y actividades que requieren coordinación así como las franjas horarias de servicio y los mecanismos de coordinación utilizados.
- Análisis de los requerimientos de servicio por parte de los clientes externos identificando los intervalos horarios en los que se producen detectando posibles concentraciones en ciertas franjas horarias.
- Definición de la franja horaria mínima de presencia común en función de los parámetros anteriores (necesidades de coordinación de actividades entre departamentos y requerimientos de servicio por parte de los clientes externos).
- Establecimiento de los mecanismos de coordinación a emplear entre los departamentos y con los clientes externos durante el periodo común.
- Adaptación o reorganización, en su caso, de ciertas actividades y tareas en función del intervalo de presencia común y los mecanismos de coordinación establecidos.

Departamentos/Colectivos implicados	Departamentos/colectivos que se acojan al nuevo modelo horario
Planificación del proyecto	Con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario
Recursos económicos	No se estiman recursos económicos adicionales
Resultados esperados	Facilitar la coordinación entre los diversos departamentos/áreas/colectivos de la empresa para el buen desempeño de las actividades garantizando la cobertura del servicio requerido por el cliente externo
Relación con otros proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad
Factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de las necesidades de coordinación Cobertura de los requerimientos de servicio por parte de los clientes

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 3: Definición de los proyectos a abordar para la puesta en marcha del nuevo modelo horario



- ❖ La ficha mostrada anteriormente plantea una guía para la definición de la jornada mínima de presencia común en la empresa.
- ❖ La empresa deberá reflexionar sobre los aspectos planteados en la citada guía para concretar su jornada mínima de presencia común, incluyendo nuevos elementos si lo considera oportuno.

Detalle de la jornada mínima de presencia común



Ejemplo:

La jornada mínima de presencia común se aplicará a todos los colectivos de la empresa a excepción del personal de taller (trabajo a turnos), los comerciales (horario en función de necesidades de cliente) y los servicios de mantenimiento (horario a turnos con carácter continuado).

La jornada mínima de presencia común se concreta en las siguientes franjas horarias: 9.00-13.00 y 15.00-17.00

Cumplimentación de las plantillas



La cumplimentación de las plantillas se realizará a través de la **documentación de apoyo** correspondiente disponible en formato **Power Point o Excel**.

En relación al **responsable o responsables de la cumplimentación** de las mismas se mantienen las recomendaciones planteadas en el apartado de “Cumplimentación del cuestionario de diagnóstico de partida” (página 25).

Del mismo modo, en caso de considerarse oportuno constituir un grupo de **trabajo adhoc** para el proyecto de implantación del nuevo modelo horario, este grupo **participará en la cumplimentación** de las fichas de proyectos para la implantación de un nuevo modelo horario.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 4: Comunicación y gestión de las expectativas

- Para el diseño del proceso de comunicación y gestión de las expectativas, la empresa procederá a la cumplimentación de la siguiente **herramienta**:
 - **4.1. Plantilla del proceso de comunicación y gestión de las expectativas**

4.1. Plantilla de proceso de comunicación y gestión de las expectativas

Descripción y objetivos:

La adopción de un nuevo modelo horario supone un cambio importante tanto para la empresa como para los empleados generando en consecuencia, grandes expectativas al respecto. Con el objetivo **de gestionar un cambio de estas características** de manera ordenada y estructurada, se plantea la definición y planificación de un proceso de comunicación basado en la transparencia de información.

Estructura y contenido

Presenta la siguiente estructura y contenidos a cumplimentar por la empresa:

- Se identifican un **conjunto de aspectos a considerar** por la empresa para articular el proceso de comunicación y gestión de las expectativas.
- Para cada uno de los aspectos identificados se realizan una serie de **consideraciones o recomendaciones** que pretenden servir de guía para la empresa en la definición de los elementos del proceso de comunicación.
- Asimismo, se contempla un campo abierto para que la empresa pueda incluir todos aquellos aspectos que considere oportunos.
- Los aspectos planteados se **concretan** en:
 - Determinación del **responsable a asumir el liderazgo** del proceso de comunicación: la propia Dirección, con apoyo de los grupos de trabajo o mejora creados para el proceso o con apoyo de representantes de otros niveles, etc.
 - Definición de los **mensajes a transmitir** a los empleados así como del grado de detalle de información que se considera oportuno dar en cada momento del proceso.
 - Selección de los **canales más adecuados** para la comunicación: reunión presencial, comunicados a través de la intranet, notas informativas a través de un emailing, etc.



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 4: Comunicación y gestión de las expectativas

- **Planificación del proceso de comunicación:** que mensajes transmitir en cada momento, con que cadencia, a través de que canales, como gestionar las dudas o inquietudes que puedan surgir, etc.
- Gestión de los **colectivos** que por diversas razones **no se van a acoger** al cambio horario propuesto: posible necesidad de comunicaciones específicas o personalizadas.

Comunicación y gestión de las expectativas

Plantilla de proceso de comunicación y gestión de las expectativas

Aspectos a definir en el proceso de comunicación	Consideraciones/recomendaciones	Definición de los aspectos del proceso de comunicación de la empresa
Liderazgo del proceso y niveles/personas responsables de la comunicación: Definir si la comunicación va a estar liderada desde la propia Dirección con apoyo de los grupos de trabajo o mejora creados para el proceso (en caso de que los hubiera) o con apoyo de representantes de otros niveles, etc..	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda la implicación de la Dirección de la empresa en todo el proceso asumiendo el liderazgo. • Asimismo, se recomienda que los mandos o niveles intermedios participen de forma activa en la comunicación a cada uno de sus equipos de trabajo. 	 <ul style="list-style-type: none"> ❖ La empresa deberá cumplimentar esta columna para su proceso concreto de comunicación.
Definición de los mensajes a transmitir Definir con claridad los mensajes a transmitir a los empleados así como del grado de detalle de información que se considera oportuno dar en cada momento del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Deben considerarse las expectativas que genera un cambio de estas características entre los empleados. • Se recomienda transparencia en la comunicación de los mensajes desde el inicio del proceso de implantación del nuevo modelo horario definiendo la información que se quiere trasladar en cada momento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se pone de relevancia la especial importancia de trabajar con detalle este apartado de comunicación ya que esta tipología de proyectos generan muchas expectativas entre los empleados que es necesario gestionar para facilitar el desarrollo del propio proyecto y evitar posibles conflictos.
Selección de los canales de comunicación Identificación de los canales más adecuados para la comunicación: reunión presencial, comunicados a través de la intranet, notas informativas a través de un emailing, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda una combinación de varios canales de comunicación siendo el principal el canal presencial, complementado con una comunicación a través de la intranet, habilitando un espacio para la recogida de dudas o consultas al respecto. 	
Planificación del proceso de comunicación Determinar que mensajes transmitir en cada momento, con que cadencia, a través de que canales, como gestionar las dudas o inquietudes que puedan surgir, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda realizar una planificación detallada de todo el proceso de comunicación una vez definidos los distintos aspectos del mismo facilitando de este modo la gestión del cambio. 	
Gestión de colectivos no acogidos al nuevo modelo horario Colectivos que por diversas razones no se van a acoger al cambio horario propuesto: estos colectivos pueden requerir de una comunicación específica.	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda valorar la necesidad de realizar una comunicación específica y personalizada a estos colectivos explicando en detalle los motivos por los cuales no se acogerán al nuevo modelo horario así como las posibles medidas compensatorias que se plantean al respecto. 	

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 4: Comunicación y gestión de las expectativas

Cumplimentación de las plantillas



La cumplimentación de las plantillas se realizará a través de la **documentación de apoyo** correspondiente disponible en formato **Power Point o Excel**.

En relación al **responsable o responsables de la cumplimentación** de las mismas se mantienen la recomendaciones planteadas en el apartado de “Cumplimentación del cuestionario de diagnóstico de partida” (página 25).

Del mismo modo, en caso de considerarse oportuno constituir un grupo de **trabajo adhoc** para el proyecto de implantación del nuevo modelo horario, este grupo **participará en la cumplimentación** de la plantilla de proceso de comunicación y gestión de las expectativas.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación

- Para planificar y organizar el desarrollo y puesta en marcha de las actividades detalladas en las 4 áreas anteriores, la empresa se apoyará en las siguientes herramientas
 - **5.1. Programa de trabajo orientativo**
 - **5.2. Plantilla de seguimiento de la implantación**

5.1. Programa de trabajo orientativo

Descripción y objetivos:

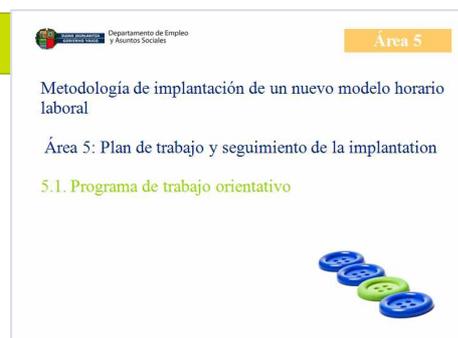
Con el objetivo de **planificar y estructurar** la cumplimentación y puesta en marcha de las herramientas que componen la metodología de implantación del nuevo modelo horario y el posterior lanzamiento del modelo en la empresa, se desarrolla una propuesta de programa de trabajo.

Esta planificación tiene un **carácter orientativo**, siendo cada **empresa** en última instancia quien **adapte y ajuste el programa de trabajo a su casuística concreta**.

Estructura y contenido

Presenta la siguiente estructura y contenidos a valorar por la empresa:

- Se incluye una ficha de **propuesta de planificación orientativa** que plantea un programa de trabajo detallado en semanas para la cumplimentación de las herramientas metodológicas anteriores.
- La propuesta de planificación se estructura en **2 tramos**:
 - **Reflexiones y tareas previas** para la definición y preparación de la puesta en marcha del nuevo modelo horario. Se estiman con carácter **orientativo 7 semanas** de trabajo.
 - **Lanzamiento del nuevo modelo** horario en la empresa.
- Esta propuesta se ha desarrollado en base a un conjunto de **hipótesis de trabajo**:
 - Modelo de implantación de “día cero”, no considerando la realización de pruebas piloto por departamentos o implantaciones graduales.
 - Nuevo modelo horario aplicable con carácter general a todos los colectivos de la empresa (quedan excluidos por la naturaleza de los servicios que prestan colectivos como los comerciales o servicios de atención al cliente, y el personal a turnos).



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación

- Proceso liderado por la Dirección de la empresa con un carácter participativo, implicando a diversos niveles de dirección (no considera la constitución de grupos de trabajo adhoc para el proyecto).
- Cultura de empresa sensibilizada con la conciliación de la vida laboral y personal.
- La empresa deberá **ajustar la planificación a su casuística concreta** tomando como guía este programa de trabajo recomendándose no alargar en exceso los plazos planteados para facilitar la gestión de expectativas y comunicación que genera un proyecto de estas características. Para ello se incluye una ficha como la mostrada posteriormente con los campos de planificación vacíos.

Programa de trabajo orientativo

Detalle del programa de trabajo orientativo

Meses	1				2				3				4				
	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17
Cuestionario de diagnóstico de partida																	
Análisis de las necesidades de cobertura de servicio																	
Definición del nuevo modelo horario																	
Identificación/definición de proyectos																	
• Definición de una jornada mínima de presencia común																	
• Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad																	
• Definición de medidas o pautas a seguir para la cobertura de necesidades de servicio específicas fuera del nuevo modelo horario establecido																	
• Revisión del grado de autonomía de ciertas áreas o departamentos para el desarrollo de sus actividades																	
• Definición de una política de reuniones																	
• Establecimiento de un sistema/metodología de control/regularización de horas																	
• Negociación Colectiva. Revisión y posible modificación del Convenio Colectivo.																	
• Estimación de posibles impactos económicos originados por el cambio horario																	
• Evaluación de la satisfacción interna y externa																	
Comunicación y gestión expectativas																	
Plan de trabajo y seguimiento de la implantación																	
Seguimiento y medición de resultados																	

- ❖ Se recomienda realizar reuniones semanales o quincenales entre los responsables de la puesta en marcha del proyecto y/o en su caso en grupo de trabajo adhoc constituido para la validar la cumplimentación de las distintas herramientas y mantener de este modo el impulso del desarrollo del proyecto evitando posibles dilataciones en el tiempo.



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación

- Ficha diseñada para que la empresa cumplimente su programa de trabajo.

Programa de trabajo orientativo

Programa de trabajo a definir por la empresa

Decisión de adoptar un nuevo modelo horario

Lanzamiento / implantación nuevo modelo horario

Meses	1				2				3				4				
Semanas	s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10	s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17
Cuestionario de diagnóstico de partida																	
Análisis de las necesidades de cobertura de servicio																	
Definición del nuevo modelo horario																	
Identificación/definición de proyectos																	
<ul style="list-style-type: none"> Definición de una jornada mínima de presencia común Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad Definición de medidas o pautas a seguir para la cobertura de necesidades de servicio específicas fuera del nuevo modelo horario establecido Revisión del grado de autonomía de ciertas áreas o departamentos para el desarrollo de sus actividades 																	
<ul style="list-style-type: none"> Definición de una política de reuniones Establecimiento de un sistema/metodología de control/regularización de horas Negociación Colectiva. Revisión y posible modificación del Convenio Colectivo. Estimación de posibles impactos económicos originados por el cambio horario Evaluación de la satisfacción interna y externa 																	
Comunicación y gestión expectativas																	
Plan de trabajo y seguimiento de la implantación																	
Seguimiento y medición de resultados																	

Cumplimentación de las plantillas

La cumplimentación de las plantillas se realizará a través de la **documentación de apoyo** correspondiente disponible en formato **Power Point o Excel**.



En relación al **responsable o responsables de la cumplimentación** de las mismas se mantienen la recomendaciones planteadas en el apartado de “Cumplimentación del cuestionario de diagnóstico de partida” (página 25).

Del mismo modo, en caso de considerarse oportuno constituir un grupo de **trabajo adhoc** para el proyecto de implantación del nuevo modelo horario, este grupo **participará en la cumplimentación** de la plantilla de programa de trabajo orientativo.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación

5.2. Seguimiento de la implantación

Descripción y objetivos:

El objetivo de esta herramienta es **facilitar el seguimiento y control** de la evolución y puesta en marcha de las herramientas metodológicas anteriores (implantación del nuevo modelo horario) en función del programa de trabajo definido **detectando posibles incidencias** a lo largo del proceso inicialmente definido y aplicando las medidas correctoras que se estime oportuno.

Estructura y contenido

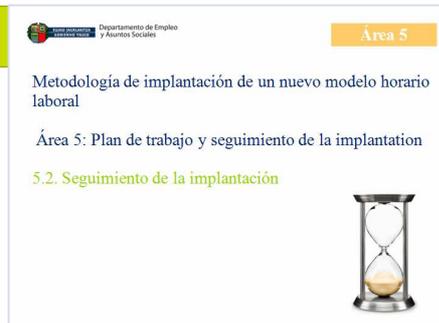
Presenta la siguiente estructura y contenidos a cumplimentar por la empresa:

▪ Se incluye un esquema de seguimiento a través de una tabla de control en la cual se detallarán para cada herramienta metodológica los siguientes aspectos:

- **Fecha planificada:** fecha estimada para el desarrollo de la herramienta en función del programa de trabajo previamente definido por la empresa.
- **Estado de situación:** valoración de la definición o cumplimentación de la herramienta metodológica en función de la fecha planificada.
- **Observaciones y comentarios:** incidencias o cuestiones que surjan en el desarrollo y cumplimentación de cada herramienta metodológica y que puedan alterar la planificación inicialmente prevista.

Ver detalle en la página siguiente.

- ❖ Se recomienda realizar un seguimiento semanal o quincenal del estado de situación del proceso de implantación del nuevo modelo horario considerando las herramientas definidas.
- ❖ Se incide en la regularidad del seguimiento de la implantación como elemento facilitador para mantener el impulso del proyecto, evitar posibles dilataciones en el la planificación inicial y gestionar aquellas incidencias que pudieran surgir.



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación

Seguimiento de la implantación

Descripción y plantilla

– El seguimiento de la implantación del nuevo modelo horario se plantea a través de la cumplimentación de una **ficha de seguimiento y control de la evolución y puesta en marcha** de las herramientas en función del programa de trabajo definido que permita detectar las incidencias que puedan surgir a lo largo del proceso y que puedan alterar la planificación y requerimientos inicialmente definidos.

Responsable del seguimiento	
-----------------------------	--

Metodología: herramientas para la implantación del nuevo	Fecha planificada (en función del Programa de Trabajo definido)	Estado de situación (indicar si se ha definido/cumplimentado cada una de las herramientas de la metodología según la fecha planificada)	Observaciones/comentarios (indicar incidencias o cuestiones que hayan surgido en la implantación de las herramientas metodológicas)
--	---	---	---

Área 1	1.1. Cuestionario de diagnóstico de partida		
	1.2. Necesidades de cobertura de servicio		
Área 2	2.1. Definición del nuevo modelo horario		

Metodología: herramientas para la implantación del nuevo	Fecha planificada (en función del Programa de Trabajo definido)	Estado de situación (indicar si se ha definido/cumplimentado cada una de las herramientas de la metodología según la fecha planificada)	Observaciones/comentarios (indicar incidencias o cuestiones que hayan surgido en la implantación de las herramientas metodológicas)
--	---	---	---

Área 3	3.1. Identificación/definición de proyectos:		
	• Definición de una jornada mínima de presencia común		
	• Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad		
	• Definición de medidas o pautas a seguir para la cobertura de necesidades de servicio específicas fuera del nuevo modelo horario establecido		
	• Revisión del grado de autonomía de ciertas áreas o departamentos para el desarrollo de sus actividades		
	• Definición de una política de reuniones		
	• Establecimiento de un sistema/metodología de control/regularización de horas		
	• Negociación Colectiva. Revisión y posible modificación del Convenio Colectivo.		
• Estimación de posibles impactos económicos originados por el cambio horario			
• Evaluación de la satisfacción interna y externa			

Metodología: herramientas para la implantación del nuevo	Fecha planificada (en función del Programa de Trabajo definido)	Estado de situación (indicar si se ha definido/cumplimentado cada una de las herramientas de la metodología según la fecha planificada)	Observaciones/comentarios (indicar incidencias o cuestiones que hayan surgido en la implantación de las herramientas metodológicas)
--	---	---	---

Área 4	4.1. Proceso de comunicación y gestión de las expectativas		
Área 5	5.1. Programa de trabajo		
	5.2. Seguimiento de la implantación		
Área 6	6.1 Seguimiento y medición de resultados		

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 5: Plan de trabajo y seguimiento de la implantación

Cumplimentación de las plantillas



La cumplimentación de las plantillas se realizará a través de la **documentación de apoyo** correspondiente disponible en formato **Power Point o Excel**.

En relación al **responsable o responsables de la cumplimentación** de las mismas se recomienda que sea el **líder o responsable de proyecto** designado en el Área 1 a través de la herramienta 1.1 “Cumplimentación del cuestionario de diagnóstico de partida”.

Del mismo modo, en caso de considerarse oportuno constituir un grupo de **trabajo adhoc** para el proyecto de implantación del nuevo modelo horario, este grupo **participará en la cumplimentación** de la plantilla de seguimiento de la implantación.

2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 6: Seguimiento y medición de los resultados obtenidos por la implantación del nuevo modelo horario

- Para la medición de los efectos e implicaciones que el modelo horario puede generar sobre determinados ámbitos de la empresa, se plantea la siguiente herramienta de trabajo:
 - **6.1. Plantillas de seguimiento/medición de resultados**

6.1. Plantilla de seguimiento/medición de resultados

Descripción y objetivos:

El objetivo de seguimiento y medición de resultados es **identificar, registrar y valorar los efectos e implicaciones** que la implantación del nuevo modelo horario genera sobre determinados ámbitos de actuación de la empresa.

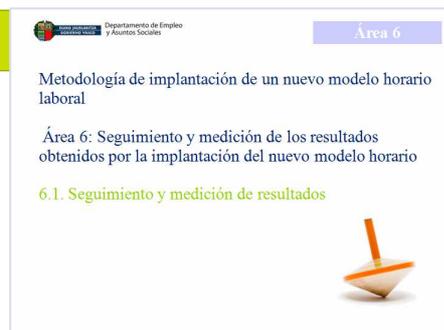
De este modo, la empresa dispondrá de información real para valorar la mayor o menor adecuación del nuevo modelo horario planteado en el marco de la conciliación e incorporar, en su caso, posibles modificaciones al mismo.

La estructura de seguimiento que se plantea tiene un **carácter orientativo**, siendo **cada empresa** en última instancia quien **determine los ámbitos e indicadores a utilizar**.

Estructura y contenido

Presenta la siguiente estructura y contenidos a cumplimentar por la empresa:

- Se plantea una propuesta de **4 ámbitos de análisis** a considerar sobre los cuales se pretende determinar el efecto que tiene la implantación del nuevo modelo horario:
 - Económico
 - Productividad
 - Clientes
 - Empleados
- Para cada ámbito, se plantea una batería de **indicadores de carácter cuantitativo y cualitativo** que permitirán analizar la evolución de ciertas variables como consecuencia de la implantación del nuevo modelo horario:
 - Para cada indicador se considerará su **valor o situación actual** y **con posterioridad** a la implantación del nuevo modelo para determinar la variación experimentada por el mismo.
 - Se establece asimismo, una **periodicidad de medición** que dependerá de cada indicador en concreto en función de cuando se genere el impacto del cambio horario. De manera general se plantea una medición al de 3 meses, 9 meses y un año.



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 6: Seguimiento y medición de los resultados obtenidos por la implantación del nuevo modelo horario

- Los ámbitos e indicadores tipo planteados tienen un carácter **orientativo o de propuesta**, quedando a disposición de cada empresa validarlos e incorporar en su caso aquellos que considere oportunos en función de su casuística concreta o en base a los indicadores que maneja con carácter habitual.
- A modo de **ejemplo** se incluye la **propuesta de indicadores** para el **ámbito económico**. El detalle del resto de ámbitos propuestos se encuentra en la plantilla correspondiente (6.1. Medición de resultados).

Seguimiento y medición de resultados Propuesta de ámbitos de análisis e indicadores

ÁMBITOS DE ANÁLISIS	Indicadores tipo	Cálculo del indicador	Variación como consecuencia del nuevo modelo horario (incremento o mejora, mantenimiento, disminución o empeoramiento)					Cuantificación de la variación (en caso de que sea posible)				
			Situación actual	Var. 3 meses	Var. 6 meses	Var. 9 meses	Var. 12 meses	Situación actual	3 meses	6 meses	9 meses	12 meses
1. A nivel económico												
Impactos en la cuenta de resultados	Ahorro del consumo energético (menor consumo en suministros como luz, agua o calefacción)	• Cuantificación del gasto energético con el nuevo modelo horario										
	Cambios en infraestructuras	• Cuantificación de los posibles gastos o inversiones motivados por la necesidad de habilitar un comedor, modificar el lay-out de las oficinas										
	Ahorro en beneficios sociales (reducción de ciertos beneficios como los ticket restaurante, los ticket guardería, etc.)	• Cuantificación del gasto asociado a los beneficios sociales con el nuevo modelo horario										
										
Ingresos /Facturación	Ingresos o facturación generada por trabajador	• Cuantificación de los ingresos o facturación generada por cada trabajador según el nuevo modelo horario										
											

- ❖ Se resalta el carácter orientativo de esta propuesta de indicadores considerando que cada empresa está acostumbrada a trabajar con unos indicadores concretos, sobre los cuales ya dispone de información o cuenta con la dinámica establecida para la cumplimentación de los mismos.
- ❖ El objetivo no debe ser definir una batería muy extensa de indicadores que requieran un gran esfuerzo para su cumplimentación. Se recomienda seleccionar un conjunto de 10-15 indicadores sobre los que sea relativamente sencillo obtener la información necesaria para su cuantificación.



2. Metodología de implantación de un nuevo modelo horario

□ Área 6: Seguimiento y medición de los resultados obtenidos por la implantación del nuevo modelo horario

Cumplimentación de las plantillas



La cumplimentación de las plantillas se realizará a través de la **documentación de apoyo** correspondiente disponible en formato **Power Point o Excel**.

En relación al **responsable o responsables de la cumplimentación** de las mismas se recomienda que sea el **líder o responsable de proyecto** designado en el Área 1 a través de la herramienta 1.1 “Cumplimentación del cuestionario de diagnóstico de partida”.

Del mismo modo, en caso de considerarse oportuno constituir un grupo de **trabajo adhoc** para el proyecto de implantación del nuevo modelo horario, este grupo **participará en la cumplimentación** de la plantilla de seguimiento y medición de resultados.



EUENK JABERLARITZA
GOBIERNO VASCO

Departamento de Empleo
y Asuntos Sociales
