

Guía de orientación para unos horarios más eficientes y saludables

Apoyo al asesoramiento
en materia de
reforma horaria



Coordinación

Dirección de desarrollo socioeconómico de proximidad
Barcelona Activa

Redacción

InTime

guía de orientación para unos horarios más eficientes y saludables

APOYO AL ASESORAMIENTO EN MATERIA DE
REFORMA HORARIA



**Ajuntament
de Barcelona**



**Barcelona
Activa**

Índice

Presentación	5
1. Valoramos los resultados, no las horas de dedicación	7
2. Flexibilizar los horarios	11
3. Por unos horarios más saludables y eficientes	16
4. Un liderazgo más eficiente en la planificación del tiempo	20
5. Una mejor gestión del tiempo	24
6. Optimizar las reuniones	28
7. La comunicación interna como ladrona de tiempo	32
8. Procesos internos de trabajo más productivos	36
9. Las ventajas competitivas de la reforma horaria	40
10. Indicadores de mejora	44
11. Definición de indicadores	47
12. Recursos de apoyo	50
13. Trabajar en red	52
14. Glosario	54

Presentación

La presente *Guía de orientación para unos horarios más eficientes y saludables* es una medida del Pacto del Tiempo de Barcelona, presentado el 18 de junio de 2018, y constituye una herramienta clave en el apoyo al asesoramiento a las organizaciones en materia de reforma horaria. El Pacto del Tiempo es una iniciativa municipal que persigue el compromiso de la ciudadanía y del propio Ayuntamiento para impulsar unas acciones en el ámbito de los usos del tiempo que contribuyan a reducir las desigualdades sociales, a mejorar la calidad de vida y a promover una economía plural al servicio de las personas.

Esta guía explica de qué forma cuestiones tales como el trabajo orientado a resultados, la flexibilidad pactada, la perspectiva de la salud y la eficiencia entendidas como dos caras de la misma moneda, el liderazgo en la planificación del tiempo, una gestión del tiempo consciente y esmerada, la necesidad de optimizar las reuniones, la comunicación interna como ladrona de tiempo, la existencia de procesos internos más productivos, o las ventajas competitivas que aporta la reforma horaria se convierten en fundamentales a la hora de impulsar y gestionar la viabilidad de las organizaciones en pleno siglo XXI.

Son muchos los trabajos de investigación que demuestran que este tipo de medidas contribuyen a mejorar la productividad, a reducir el absentismo, a crear un clima laboral más idóneo y a retener el talento. Es el denominado «círculo virtuoso de la flexibilidad».

Esta publicación también intenta arrojar luz mediante herramientas y recursos que demuestran que el tamaño de la organización no es importante a la hora de impulsar medidas en materia de reforma horaria. Desde las microempresas hasta las pequeñas, medianas y grandes empresas pueden encontrar medidas para el cambio, dado que siempre existe un margen para un pacto en favor de la flexibilidad. También debe ser posible concebir que las organizaciones pueden contribuir significativamente al bienestar y cuidado de las personas trabajadoras al tiempo que aumentan su productividad, tomando en consideración el impacto de las medidas con perspectiva de género.

Asimismo, sugiere una serie de indicadores imprescindibles para conocer exactamen-

te en qué estado se encuentra una organización. Por último, aporta recursos de apoyo e instrumentos de participación en red de organizaciones comprometidas con un nuevo concepto del tiempo.

También proporciona una batería de ideas, de orientaciones y de propuestas para incorporar la aplicación de nuevas organizaciones del tiempo y la reforma horaria en sus actuaciones de orientación y asesoramiento.

Se trata, en definitiva, de incorporar la dimensión horaria y del uso del tiempo de forma transversal en todos los servicios de asesoramiento técnico, de acompañamiento al emprendimiento y de formación que ofrece Barcelona Activa, pero también en otras organizaciones que deseen aplicarla.

La *Guía...* se estructura en dos partes, que proporcionan una orientación sobre cómo conseguir unos horarios más eficientes y productivos, y consta de capítulos independientes, de modo que, si se está interesado en un tema determinado, puede consultarse fácilmente.

La primera parte (capítulos 1 al 12) trata de las grandes áreas de intervención para lograr la reforma horaria. Cada capítulo consta de una pequeña introducción que da paso a posibles *Acciones de mejora* (antes, durante y después de la intervención). También incluye *Consejos prácticos* (ideas que pueden contribuir de forma decisiva a impulsar medidas concretas) y *Beneficios* (es decir, todas aquellas utilidades que potencialmente se pueden conseguir si se impulsan las medidas propuestas). Estos capítulos inciden desde distintos ángulos en la perspectiva del tiempo como factor clave para el éxito de las organizaciones.

La segunda parte (capítulos 11 al 14) incluye una definición de aquellos indicadores que pueden resultar útiles a la hora de llevar a cabo una evaluación constante para alcanzar los objetivos de la reforma horaria. También comprende un apartado sobre recursos de apoyo (algunos anexos de iniciativas y herramientas bibliográficas para invitar a la acción y a profundizar en los retos expuestos), así como diversas iniciativas e ideas para trabajar en red.

La *Guía...* concluye con un glosario que recoge los términos más empleados a lo largo del documento.

Palabras clave: reforma horaria, pacto del tiempo, salud, eficiencia, productividad, flexibilidad, gestión del tiempo, bienestar, calidad, satisfacción.

1. Valoramos los resultados, no las horas de dedicación

El 43,75 % de las empresas del Estado español han identificado un abuso de prácticas presentistas.

Conclusiones de una encuesta realizada a más de 560 directores y responsables de Recursos Humanos del Estado español

Uno de los principales problemas de las empresas y organizaciones es su sistema de gestión, a menudo basado en el control y en premiar la presencialidad en el puesto de trabajo, en vez de valorar otros parámetros, tales como la productividad o la eficiencia de las personas trabajadoras. Una organización racional y saludable de los horarios laborales debe ir acompañada, necesariamente, de una nueva cultura del tiempo, y esta debe fundamentarse en una gestión en la que se corresponsabilice a los equipos de sus resultados, posibilitando así un mayor empoderamiento de las personas trabajadoras gracias a una mayor autonomía en la planificación, la organización y la gestión del tiempo de trabajo propio.

Acciones de mejora



ANTES...

1. Incluir como recurso valioso en la estrategia de la organización valores relativos a una nueva cultura del tiempo y a un uso eficiente del tiempo.
2. Definir los puestos de trabajo especificando las funciones y tareas, así como las responsabilidades derivadas de las mismas.
3. Identificar los perfiles competenciales que corresponden a cada puesto de trabajo, de modo que pueda evaluarse, no solo QUÉ se consigue, sino CÓMO se consigue.
4. Establecer las áreas críticas de la organización.

5. Definir los objetivos de cada una de las áreas de forma consensuada entre las personas responsables del área y las personas que desempeñan los correspondientes puestos de trabajo.
6. Disponer de indicadores que permitan evaluar el desarrollo de las personas trabajadoras con arreglo a los objetivos acordados.
7. Construir o elegir una herramienta de seguimiento de los objetivos y de seguimiento del rendimiento de las personas trabajadoras.
8. Asociar la retribución variable con el rendimiento en el puesto de trabajo, de modo que se reconozcan y se compensen los objetivos conseguidos.

DURANTE...

9. Empoderar a la persona trabajadora con respecto a la planificación y organización del trabajo, permitiéndole la composición horaria que mejor se ajuste a sus necesidades (incluida la posibilidad de realizar teletrabajo).
10. Crear espacios de diálogo entre la persona trabajadora y su superior para que pueda efectuarse un seguimiento de su desempeño haciendo hincapié en lo conseguido y abordando, de forma constructiva, las posibles oportunidades de mejora.
11. Realizar un seguimiento periódico de los objetivos establecidos para, llegado el caso, rectificar y/o dotar de recursos a los equipos.

DESPUÉS...

12. Evaluar los resultados de los equipos y de las personas trabajadoras con relación a los resultados obtenidos.



Consejos prácticos

- Poner en valor el tiempo como un recurso más de la organización, posibilitando así una nueva cultura organizativa con respecto al tiempo.
- Evaluar la idoneidad de la aplicación de este modelo: no todos los sectores pueden impulsar el trabajo por objetivos, entre otras razones porque la calidad del

trabajo realizado podría verse comprometida.

- Valorar los resultados tomando en consideración diversos aspectos, como, por ejemplo, el posicionamiento en el mercado, la innovación, la productividad, la rentabilidad o el rendimiento de las personas trabajadoras.
- Establecer objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo (con una fecha de consecución).
- Efectuar un seguimiento con los equipos, de modo que la persona trabajadora se sienta cómoda y alentada a expresar sus necesidades e inquietudes.
- Revisar periódicamente los logros para comprobar si se está cumpliendo el plan de objetivos fijado.
- Velar por la calidad del producto o servicio (considerando los estándares de calidad como un objetivo más), a fin de evitar que se persiga el logro de objetivos sin tener en cuenta los medios o cómo se consiguen.
- Aplicar una visión sistémica de los objetivos para evitar la competencia entre los equipos y las personas trabajadoras.
- Cerciorarse de que la dirección por objetivos no vulnera los valores y comportamientos éticos que defiende la organización debido a una competitividad mal entendida en el seno del equipo.



Beneficios

- ✓ Contribuye a la eficiencia de los equipos de trabajo.
- ✓ Involucra y motiva a las personas trabajadoras, a la vez que contribuye a dar un sentido a las tareas realizadas.
- ✓ Fomenta el compromiso con la organización y mejora el clima laboral.
- ✓ Mejora el seguimiento continuo de los resultados de un modo objetivo y real.
- ✓ Potencia el desarrollo de talento y la creatividad.

VALORAMOS LOS RESULTADOS, NO LAS HORAS DE DEDICACIÓN

- ✓ Define de forma clara las responsabilidades y roles en el equipo de trabajo.
- ✓ Facilita la participación y brinda a la persona la oportunidad de opinar y de contribuir al conjunto de la organización.
- ✓ Desarrolla profesionalmente a las personas trabajadoras gracias a la evaluación periódica del desempeño.
- ✓ Mejora el trabajo en equipo y la comunicación entre las personas responsables y las personas trabajadoras, de modo que esta resulta más fluida, operativa y constructiva.
- ✓ Facilita la toma de decisiones en los procesos de promoción y movilidad funcional.
- ✓ Pone en valor el rendimiento y el talento de las personas que integran los equipos, con independencia de su sexo.



Experiencias identificadas

Una empresa trabaja con arreglo a unos objetivos anuales: uno general y uno para cada equipo. Los objetivos son participativos y todo el equipo interviene en su construcción. Además, se llevan a cabo evaluaciones de rendimiento ascendentes y descendentes, así como valoraciones del bienestar laboral mediante entrevistas y encuestas anuales. El propósito de todo ello es evitar la presencialidad, valorando la labor de las personas trabajadoras con arreglo a la consecución de los objetivos fijados, no a las horas invertidas en el puesto de trabajo.



2. Flexibilizar los horarios

En el Estado español, tan solo el 1,2 % de las mujeres y el 1,4 % de los hombres tienen un horario de trabajo según las necesidades personales. En Europa, el porcentaje de flexibilidad es del 11 % para las mujeres y del 13 % para los hombres.

Encuesta de la Oficina de Estadística Comunitaria

La posibilidad de que la jornada laboral se adapte a las personas trabajadoras y a sus necesidades —tanto profesionales como personales— y de que estas puedan decidir sus horarios de entrada y de salida (la mayoría de las veces dentro de unos límites y criterios establecidos) conlleva numerosas ventajas, tanto para las personas trabajadoras como para la propia organización. En el Estado español, los horarios son bastante rígidos. Así, mientras que en Holanda, por ejemplo, el 80 % de las organizaciones disponen de horarios flexibles, en nuestro país la flexibilidad horaria solo se da en el 20 % de los casos. Aunque pueda parecer que esta medida va dirigida únicamente a favorecer a las personas trabajadoras, hay estudios que demuestran que la flexibilización de horarios conlleva que la persona esté más motivada y comprometida con la organización, por lo que es más productiva; de ahí que, en la práctica, esta medida beneficie a ambas partes.



Acciones de mejora

ANTES...

1. Definir un modelo de horarios flexibles con arreglo a los principios de diálogo, igualdad y participación activa.
2. Analizar las supuestas barreras que deben abordarse, tales como la reducción de la calidad del servicio, las desventajas que acompañan a una ausencia de uniformidad horaria, los hábitos adquiridos o la cultura organizativa existente.
3. Establecer de común acuerdo con las personas representantes de las personas trabajadoras la política general en materia de flexibilidad horaria.

4. Diseñar un plan integral de mejora de las condiciones laborales y de los resultados del trabajo.
5. Conceptualizar el modelo de flexibilidad horaria por el que apuesta la organización en función de cada perfil (horario fijo-variable, flotante, libre).
6. Anualizar la jornada laboral y disponer de una bolsa de horas sujeta a un seguimiento periódico (mensual, trimestral, anual); sustituir los días libres por horas integradas en esta bolsa de horas (si la persona necesita ir al médico, por ejemplo, debe tener la posibilidad de utilizar solo unas horas, no toda la mañana ni todo el día).
7. Disponer de una herramienta para la gestión de las horas de cada persona trabajadora (para efectuar el seguimiento de su bolsa de horas).
8. Establecer una jornada mínima de presencia común para facilitar espacios de trabajo conjunto.
9. Definir, llegado el caso, pautas o medidas a adoptar para cubrir necesidades de servicio específicas.
10. Elegir, si se considera oportuno, un modelo de control de ficha de las personas trabajadoras (control de presencia tradicional, mediante tarjetas, por teclado, por huella digital, biométrico, una combinación de varios sistemas, etc.).
11. Disponer, siempre que sea posible, de medios y recursos tecnológicos en el caso de que pueda realizarse teletrabajo (dispositivos móviles, ordenador, acceso a Internet, acceso a las carpetas de trabajo, etc.).
12. Llevar a cabo la evaluación de riesgos laborales en el lugar donde la persona realizará el teletrabajo.

DURANTE...

13. Decidir si es preciso realizar una prueba piloto con departamentos o puestos de trabajo concretos o si, por el contrario, se llevará a cabo una implantación gradual.
14. Garantizar un grado de autonomía en las áreas o departamentos para concretar el horario flexible.

15. Efectuar el seguimiento de la bolsa de horas de cada persona trabajadora por parte de las personas responsables de equipos.
16. Impulsar una formación para la implantación del modelo de horarios flexibles.
17. Mantener una comunicación fluida y específica con los colectivos no acogidos a horarios flexibles y evaluar otras medidas compensatorias.

DESPUÉS...

18. Regularizar —de forma mensual, trimestral o anual— las horas invertidas por cada persona trabajadora.
19. Valorar el impacto económico que ha originado la implantación de horarios flexibles.
20. Evaluar la satisfacción interna y externa de las personas trabajadoras con el nuevo modelo.
21. Identificar las personas trabajadoras para las que el nuevo sistema no funciona y buscar medidas de corrección a través de acciones formativas.
22. Analizar posibles modificaciones del modelo y elevarlo a la negociación colectiva.



Consejos prácticos

- Disponer de un sistema de gestión del tiempo que permita mejorar las buenas prácticas e identificar elementos de mejora para optimizar la competitividad.
- Establecer una bolsa de horas para cada persona trabajadora, de modo que se compensen las horas invertidas. Ello es especialmente recomendable en negocios estacionales, con picos de trabajo en determinadas épocas del año..
- Definir previamente las responsabilidades, funciones y tareas de los puestos de trabajo para que se den las condiciones necesarias que permitan realizar teletrabajo.
- Establecer condiciones de acceso al teletrabajo; por ejemplo, que el domicilio esté a una distancia determinada del lugar de trabajo.

- Estructurar modelos mixtos presencial-teletrabajo en función de las necesidades de los equipos de contar con espacios de trabajo conjuntos.
- Posibilitar fórmulas de flexibilidad para liberar días festivos (trabajar cuatro días y librar uno).
- Definir los intervalos de entrada y de salida, tanto para las jornadas partidas como para las continuas (por ejemplo, hasta una hora después en la entrada y hasta una hora antes en la salida).
- Establecer un tramo horario, tanto en las jornadas partidas como en las continuas, de presencia obligatoria en el puesto de trabajo.
- Comprimir, si es posible, el tiempo dedicado al almuerzo y establecer un período mínimo o máximo para comer (por ejemplo, media hora como mínimo y una hora como máximo).



Beneficios

- ✓ Aprovecha las ganancias que suponen organizaciones adaptadas a los nuevos modelos de gestión dirigidos a entornos flexibles, adaptables, etc.
- ✓ Favorece la igualdad entre hombres y mujeres, dado que posibilita un mejor reparto de las tareas del hogar.
- ✓ Reduce el absentismo injustificado, ya que se establece un sistema de confianza que permite compaginar otras responsabilidades.
- ✓ Mejora el clima laboral y la satisfacción de las personas trabajadoras en la organización
- ✓ Aumenta la productividad gracias a un mayor compromiso y adhesión por parte de las personas trabajadoras.
- ✓ Favorece la retención y captación de talento al asegurar que las personas especialmente cualificadas o competentes sigan sintiéndose vinculadas a la organización durante más tiempo.

- ✓ Reduce el uso del transporte privado en los desplazamientos in itinere y el consumo energético, dado que la movilidad puede llevarse a cabo cuando hay menos tráfico.
- ✓ Facilita el ahorro de recursos por parte de las personas trabajadoras (desplazamientos, apoyo en el ámbito de los cuidados, etc.).
- ✓ Favorece un trabajo cómodo, adaptado a las necesidades de la persona trabajadora.
- ✓ Mejora la calidad de vida de las personas trabajadoras.
- ✓ Facilita la base para una corresponsabilización hombre-mujer en las tareas de cuidado y en las domésticas.



Experiencias identificadas

Una empresa ha establecido la presencia obligatoria de 9.00 a 13.00 horas y de 15.00 a 17.00 horas con el fin de posibilitar el trabajo en equipo (reuniones...), mientras que el resto de la jornada se la construye cada persona de acuerdo con sus necesidades, teniendo la posibilidad de cambiarla a diario (el 80 % del personal finaliza la jornada a las 17.00 horas).



3. Por unos horarios más saludables y eficientes

No solo es importante lo que comemos, sino también cuándo lo hacemos; y, además, hemos descubierto su explicación metabólica: detectamos la presencia de un reloj periférico en nuestro tejido adiposo que, en función de los horarios, activa o desactiva genes que afectan a la ganancia o a la pérdida de peso.

Marta Garaulet, catedrática de Fisiología en la Universidad de Murcia e investigadora en el hospital Brigham and Women's de la Universidad de Harvard

La actual forma de organización de la jornada de las personas es fruto, en gran parte, de los horarios existentes en nuestra sociedad y, en especial, en las organizaciones en las que se desempeña la actividad laboral. Dicho de otro modo, los horarios de trabajo son el principal condicionante cuando se trata de efectuar cambios en favor de unos horarios más saludables. Los horarios de las comidas son uno de los principales problemas, puesto que el hecho de almorzar tarde no solo afecta al rendimiento posterior, sino que también comporta cenar tarde y un mayor riesgo de tener obesidad o diabetes, por ejemplo. Hay que tener en cuenta las características individuales de cada persona, ya que aquellas con cronotipos más vespertinos rinden más por la tarde-noche (aunque ello no debe servir de excusa para no dormir las ocho horas recomendadas para las personas adultas). Por otro lado, más allá de las organizaciones, las personas que trabajan por cuenta propia —las autónomas— deben estructurar su jornada en torno a unos hábitos saludables y también eficientes; de lo contrario, sus horarios pueden ser anárquicos, poco productivos y nada saludables (hacer las comidas cuando toca, dormir lo suficiente, practicar deporte...).



Acciones de mejora

ANTES...

1. Planificar adecuadamente la actividad laboral, respetando al máximo los ritmos circadianos de las personas.
2. Habilitar un espacio adecuado u *office* (con nevera y microondas) para poder comer en las instalaciones de la organización.
3. Ofrecer formación impartida por especialistas para diseñar un menú semanal saludable para fiambreras.
4. Llevar a cabo una encuesta (anónima) sobre horarios entre las personas trabajadoras para conocer los hábitos relativos al tiempo destinado a las comidas y al descanso.
5. Diseñar indicadores de rendimiento para valorar la eficiencia y la productividad en función del momento de la jornada laboral.
6. Disponer de datos relativos al absentismo y bajas de la plantilla.

DURANTE...

7. Impulsar una campaña sobre hábitos saludables que haga hincapié en el tiempo de las comidas (destacando la importancia de desayunar antes de empezar la jornada y de almorzar en un horario saludable) y en el tiempo de descanso (recordando la necesidad de dormir ocho horas), con letreros bien visibles (adhesivos y carteles) en lugares estratégicos de los edificios (puntos clave, tales como la recepción, el ascensor o las escaleras).
8. Facilitar descansos para evitar el desgaste, la pérdida de motivación, la insatisfacción y un menor desempeño por parte de las personas trabajadoras.
9. Permitir que la pausa a media mañana para desayunar se pueda sustituir por el almuerzo en un horario más saludable, hacia las 13.00 horas.
10. Establecer franjas horarias en las que no se permita convocar ninguna reunión (por ejemplo, de 13.00 a 14.00 horas) para impulsar que se almuerce durante las mismas.

POR UNOS HORARIOS MÁS SALUDABLES Y EFICIENTES

11. Llegar a acuerdos con restaurantes y servicios de restauración para que se concedan descuentos a las personas trabajadoras con objeto de que puedan comer en el centro de trabajo.
12. Promover una alimentación saludable; por ejemplo, ofreciendo fruta o frutos secos en los espacios de reunión y *offices*.

DESPUÉS...

13. Llevar a cabo una encuesta (anónima) para comprobar si se ha experimentado una mejora en los horarios de las comidas y de descanso.
14. Evaluar los indicadores de rendimiento cuando haya transcurrido un tiempo desde la aplicación de las medidas.
15. Comparar los datos de absentismo y de bajas de la plantilla cuando haya transcurrido un tiempo desde la aplicación de las medidas.



Consejos prácticos

- Respetar los ritmos circadianos de las personas significa llevar a cabo la actividad más adecuada en función del momento del día: desayunar (a primera hora), almorzar (hacia las 13.00 horas) y cenar (sobre las 20.00 horas) en el horario más saludable; y dormir las horas necesarias o practicar deporte en los horarios recomendados (17.00-20.00 horas).
- Aprovechar la franja horaria de máximo rendimiento cognitivo de las personas (09.00- 13.00 horas), sin interrumpirla con una pausa a media mañana para desayunar.
- Almorzar más temprano y menos cantidad para conseguir un mayor rendimiento durante las horas posteriores de la jornada laboral.
- Facilitar un espacio a las personas trabajadoras para que puedan llevarse la comida en fiambreras y dispongan de las condiciones de refrigeración y calentamiento adecuadas.

- Ofrecer acciones de sensibilización en torno a unos hábitos más saludables para el tiempo de las comidas y de descanso.
- Organizar actividades formativas, con consejos sobre cómo preparar una fiambrera equilibrada y que incluya los alimentos adecuados según la época del año, y sobre cómo asegurar su correcta conservación durante el transporte.



Beneficis

- ✓ Aumenta la productividad y la eficiencia de las personas trabajadoras, gracias a unas comidas más racionales y a un tiempo de descanso suficiente.
- ✓ Mejora los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, gracias a unas condiciones laborales más óptimas y a un entorno más saludable.
- ✓ Reduce el absentismo, gracias a unos horarios que facilitan un equipo más saludable y con menos problemas de salud.
- ✓ Reduce el presentismo, gracias a unos horarios que posibilitan un mayor rendimiento y eficiencia en el lugar de trabajo.
- ✓ Disminuye los trastornos del sueño y las enfermedades cardiovasculares o digestivas.
- ✓ Reduce el riesgo de padecer cáncer, ya que el descanso permite procesar mejor la segregación de los antioxidantes naturales que protegen el organismo.



Experiencias identificadas

Una empresa ha llevado a cabo acciones formativas con nutricionistas para aprender a mejorar las dietas y a preparar fiambreras saludables y equilibradas para toda la semana. También promueve los alimentos saludables, por lo que los productos subvencionados de las máquinas expendedoras son productos de proximidad.

4. Un liderazgo más eficiente en la planificación del tiempo

El 90 % del liderazgo es la capacidad de comunicar algo que la gente quiere.

Dianne Feinstein, política, senadora de Estados Unidos

El liderazgo en las organizaciones es clave en la gestión del tiempo de las personas. El modo en que el personal de mando planifica el trabajo de los equipos constituye un elemento fundamental en la experiencia diaria de las personas trabajadoras. A menudo, los equipos viven en una urgencia constante que las obliga a resolver problemas en un breve plazo de tiempo. El personal de mando que dispone de un perfil con habilidades para una mejor planificación y organización del trabajo, una comunicación eficaz, empatía y asertividad, gestión de conflictos, etc., sin duda garantiza unos equipos más saludables y productivos. Asimismo, el liderazgo debe considerarse desde distintos puntos de vista, pudiendo ser individual, pero también colectivo. Por consiguiente, parece razonable potenciar ciertas competencias de liderazgo con el propósito de alcanzar este objetivo.



Acciones de mejora

ANTES...

1. Definir las competencias de mando necesarias para lograr un liderazgo que garantice equipos más productivos y saludables en la organización (perfil de competencias), teniendo en cuenta aquellas competencias que incluyen el tiempo como recurso.
2. Desarrollar programas de formación en competencias de liderazgo con arreglo al perfil previamente identificado.
3. Establecer espacios de comunicación, tales como reuniones o entrevistas, en los que se facilite un diálogo abierto, directo y dinámico entre el personal de mando y las personas trabajadoras.

- Definir procesos de acompañamiento y facilitación del personal de mando con los equipos de trabajo, de modo que las personas responsables realicen una función de líder-coach.

DURANTE...

- Realizar entrevistas o reuniones periódicas entre el personal de mando y los equipos de trabajo a fin de conocer las necesidades y demandas de cada persona y, en la medida de lo posible, poderlas apoyar.
- Asegurar una planificación del trabajo de los equipos basada en la importancia de los proyectos o tareas y huyendo de las urgencias y los plazos breves.
- Proporcionar a los equipos las herramientas y la autonomía suficiente para que puedan organizarse el trabajo, priorizar tareas, etc.
- Delegar responsabilidades en los equipos de trabajo, por parte del personal de mando, asegurando en todo momento que las personas tienen la capacidad y el tiempo necesario para asumirlas.

DESPUÉS...

- Efectuar un seguimiento del nivel de cumplimiento de las personas responsables en función del perfil identificado y desarrollado.
- Evaluar el grado de satisfacción y de implicación de las personas trabajadoras con sus mandos y con la organización en general.



Consejos prácticos

- Incidir en competencias clave para la gestión del tiempo de los equipos, tales como planificación y organización del trabajo; dirección de equipos; orientación a resultados; y gestión de las emociones.
- Tener en cuenta que una de las principales responsabilidades del personal de mando consiste, en la medida de lo posible, en no transmitir las urgencias y la presión a los equipos de trabajo.

- Garantizar una distribución óptima de la carga de trabajo mediante un reparto de las responsabilidades (dirección de equipos) acorde con las capacidades de cada una de las personas que integran el equipo.
- Buscar un equilibrio entre el facilitar que los equipos tengan un control sobre la tarea (su gestión) y la consecución de los objetivos.
- Hacer hincapié en la necesidad de no sobrecargar de trabajo a los equipos para conseguir una gestión del tiempo responsable.
- Cuando se facilitan espacios de comunicación entre el personal de mando y los equipos, se garantiza una dirección de equipos que toma en consideración las necesidades y capacidades de las personas trabajadoras, posibilitando que el equipo tenga un funcionamiento más óptimo y racional.



Beneficios

- ✓ Racionaliza la organización del trabajo, equilibrando las cargas entre las distintas personas trabajadoras del equipo.
- ✓ Prepara a las personas para que asuman gradualmente nuevas responsabilidades y progresen profesionalmente.
- ✓ Proporciona un personal de mando que absorbe las presiones y las urgencias, sin transmitirlos a los equipos.
- ✓ Empodera a los equipos, de modo que ganan en control sobre la organización del trabajo.
- ✓ Desarrolla el talento de las personas con arreglo a las necesidades detectadas por el personal de mando.
- ✓ Mejora la satisfacción de las personas trabajadoras, reduciendo así el riesgo de estrés.
- ✓ Capacita a la línea de mandos, con independencia de que sean hombres o mujeres, y permite que aflore su talento.



Experiencias identificadas

Una empresa ha impulsado un programa de desarrollo de liderazgo, con coaching incluido, dirigido a personas a cargo de Producción, con objeto de mejorar la planificación y la gestión del tiempo de los equipos.



5. Una mejor gestión del tiempo

Saber escoger el tiempo es ahorrar tiempo.

Francis Bacon, filósofo, estadista y ensayista

Son muchas las personas que tienen problemas para gestionar su tiempo, dado que este, al igual que cualquier otro recurso, es limitado. También es cierto que, pese a disponer de la misma cantidad de tiempo, algunas personas rentabilizan más este recurso que otras. A menudo se dedica tiempo a tareas que podrían realizar otras personas, mientras que en ocasiones no se dispone de tiempo suficiente para planificar tareas y actividades. De ahí que en la agenda se arrastren temas durante días y que aquellos verdaderamente importantes terminen aplazados porque hay que resolver otros asuntos del día a día. Todo ello justifica un aprendizaje de la planificación y la gestión del tiempo.



Acciones de mejora

ANTES...

1. Identificar los ladrones de tiempo internos (ser incapaz de decir que no, aplazar un tema hasta sentirse presionado, no planificar, ser desordenado, querer abarcarlo todo y no delegar, etc.).
2. Identificar los ladrones de tiempo externos (llamadas de teléfono, visitas o reuniones imprevistas, correo electrónico, redes sociales, etc.).
3. Analizar las curvas de rendimiento que se experimentan a lo largo de la jornada laboral para saber dar una respuesta en cada momento (actividades con mayor o menor exigencia y en qué momento).
4. Elaborar un mapa de interrupciones y de los motivos por los cuales se producen.
5. Evaluar si los acuerdos adoptados se llevan a cabo y si realmente se actúa con determinación.

DURANTE...

6. Dedicar un tiempo al principio de la semana y del día para organizar las tareas a realizar.
7. Elaborar listas de tareas a realizar, estableciendo prioridades de acuerdo con los resultados que se espera conseguir.
8. Asignar tiempo a las acciones a realizar (inicio y finalización).
9. Reservar tiempo para trabajar sin interrupciones.
10. Detectar aquellas tareas que se retrasan de forma sistemática.

DESPUÉS...

11. Verificar la implementación y el mantenimiento de la aplicación correcta de habilidades personales, actitudes y herramientas de gestión del tiempo.
12. Evaluar los logros conseguidos de forma cotidiana con relación a los objetivos a largo plazo.
13. Identificar aquellas cuestiones que no funcionan y planificar nuevas acciones formativas y de acompañamiento que contribuyan a una mejora continua.
14. Analizar qué áreas o departamentos pueden mejorar y en qué aspectos.
15. Realizar ajustes que devuelvan la alineación con los procesos.
16. Determinar los cambios y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.



Consejos prácticos

- Gestionar el tiempo de una forma eficaz resulta imprescindible para priorizar actividades, dado que siempre habrá más actividades para atender que tiempo para realizarlas.

- Educar en el tiempo de vida cotidiana ayuda a conceder espacios personales que contribuyen de forma decisiva al bienestar.
- Mantener una rutina asociada al inicio de la jornada, momento que se destinará a la planificación y al establecimiento de prioridades.
- Evitar distracciones en la primera media hora de la jornada laboral: es la que marcará el ritmo de trabajo y de su enfoque dependerán los resultados.
- Reducir los ladrones de tiempo (abuso de correo electrónico, redes sociales, llamadas telefónicas, interrupciones y cualquier otra acción capaz de robarle tiempo a la actividad principal).
- Promover activar las notificaciones silenciosas en los *smartphones*, las alertas automáticas en los ordenadores y evitar tener pestañas abiertas en el buscador. El hecho de recibir una alerta que notifica la recepción de correos electrónicos, de mensajes o de solicitudes de conversación sin duda repercute en la productividad.



Beneficios

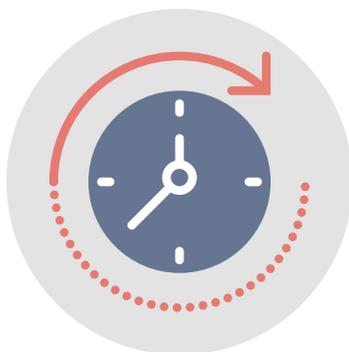
- ✓ Mejora el control sobre el ritmo de la organización y sobre el tiempo propio de las personas trabajadoras.
- ✓ Reduce el estrés, lo que redundará directa y positivamente en la salud de las personas trabajadoras.
- ✓ Valora el tiempo de descanso como un elemento imprescindible para mejorar la creatividad y el rendimiento.
- ✓ Mejora la productividad y el impacto del rendimiento individual de cada persona trabajadora en la organización, multiplicando así el rendimiento del personal y de los recursos.
- ✓ Incrementa la capacidad de gestión de las personas y de los equipos, aumentando la satisfacción por el trabajo realizado y bien hecho.
- ✓ Consigue mejores entornos de trabajo y un equilibrio profesional y personal, al tiempo que complementa con una herramienta fiable y objetiva los procesos de evaluación de rendimiento.

- ✓ Incrementa la satisfacción del personal y de la propia organización.



Experiencias identificadas

Para combatir uno de los principales ladrones de tiempo, una empresa ha establecido una Happy Hour: a las 12.00 horas no se atiende ningún correo electrónico ni ningún tipo de comunicación. También ha restringido el correo electrónico durante la primera hora de la jornada laboral. Además, ha prohibido la comunicación fuera del horario de trabajo.



6. Optimizar las reuniones

Se decidió recortar las reuniones de directivos y direcciones incorporando sistemas de videoconferencia y reduciendo en un 35 % el coste de estas, el riesgo de accidentes, el kilometraje y las emisiones de CO2.

Laia Bonastra, responsable de Desarrollo de Personas de Suara Serveis, SCCL

Las reuniones de trabajo constituyen uno de los principales ladrones de tiempo en las organizaciones. La reforma horaria conlleva una nueva cultura, basada en el uso eficiente del tiempo. Una reunión ineficiente comporta para la organización, además de tiempo perdido, unos costes de oportunidad muy elevados, tanto por el trabajo que no se está realizando como por la pérdida de motivación que representa para la persona. En este contexto, unas reuniones eficaces y operativas son prioritarias para el funcionamiento óptimo de los equipos de trabajo.



Acciones de mejora

ANTES...

1. Identificar los objetivos concretos que se aspira a conseguir con la reunión.
2. Decidir si la reunión es necesaria o puede ser sustituida por otro formato (comunicado, correo electrónico...).
3. Establecer quién del equipo de trabajo debe asistir a ella.
4. Determinar si realmente es imprescindible asistir a ella, si es posible delegar la asistencia, o si basta con la lectura de los acuerdos *a posteriori*.
5. En caso de dispersión geográfica, convocar a las personas asistentes por videoconferencia.

6. Preparar el orden del día y la documentación en función de los objetivos y enviarlo con antelación a las personas asistentes.
7. Redactar una convocatoria clara y con suficiente anticipación.
8. Recabar y organizar toda la información necesaria que se va a abordar.
9. Preparar de forma previa los temas a tratar y los documentos que se enviarán a todas las personas asistentes.
10. Confirmar la asistencia a la reunión.

DURANTE...

11. Empezar y finalizar puntualmente a la hora prevista.
12. Respetar el orden del día y los turnos de palabra, así como el tiempo asignado a cada tema y a cada intervención.
13. Cuando sea necesario, reconducir y volver a centrar el tema que se está abordando.
14. Invitar a las personas participantes a apagar el dispositivo móvil o a dejarlo en silencio para evitar interferencias y distracciones.
15. Concretar acuerdos y asignar tareas, con responsables y plazos de ejecución concretos.

DESPUÉS...

16. Enviar el acta de la reunión a todas las personas asistentes.
17. Efectuar un seguimiento efectivo de los acuerdos alcanzados.
18. Informar a los equipos de trabajo de los acuerdos y de las tareas derivadas de ellos.



Consejos prácticos

- Según el tipo de reunión y los objetivos perseguidos, la duración puede variar, pero para que una reunión de trabajo periódica (semanal) sea operativa, se recomienda que dure menos de una hora.
 - Informativa descendiente: menos de 20 minutos
 - Informativa ascendente: unos 45 minutos
 - De trabajo: 1 hora
 - Formativa o de intercambio: 1 hora
- Convocar las reuniones mediante una herramienta informática ágil y eficiente.
- Asegurarse de que se dispone de un espacio para celebrar la reunión que sea adecuado y reúna las condiciones necesarias.
- Si se prevén retrasos, avisar a las personas asistentes acerca del cambio.
- Programar las reuniones en una franja horaria definida y acotada que permita compatibilizar los usos sociales del tiempo.
- Limitar la convocatoria a partir de una hora determinada.
- Aprovechar las franjas horarias de rendimiento cognitivo óptimo.
- Convocar las reuniones en horarios que permitan realizar las comidas en una franja horaria saludable (por ejemplo, si se convoca una reunión a las 15.00 horas, se puede almorzar de 13.00 a 14.00 horas).
- Confeccionar un protocolo de reuniones en el que se establezcan todos los puntos de interés a tener en cuenta.
- Elaborar un plan de comunicación para difundir posibles buenas prácticas internas (colgar carteles, notas en la intranet, etc.).
- Desarrollar las competencias necesarias para las personas que deban coordinar las reuniones.
- Sensibilizar y formar a las personas sobre las distintas acciones de mejora.



Beneficios

- ✓ Logra una organización más eficiente, basada en una nueva cultura del tiempo.
- ✓ Se convierte en una organización más competitiva, gracias a la reducción de costes directos e indirectos del personal.
- ✓ Mejora la salud y la calidad de vida de las personas, puesto que facilita unos horarios de comidas más saludables y unas condiciones de trabajo menos estresantes.
- ✓ Impulsa un liderazgo adecuado de los equipos de trabajo, gracias al tiempo liberado a las personas responsables de la organización.
- ✓ Aumenta la satisfacción del personal.
- ✓ Orienta la tarea del equipo hacia resultados y objetivos concretos.
- ✓ Fomenta organizaciones más reflexivas e innovadoras, gracias a un tiempo disponible de calidad.



Experiencias identificadas

Una empresa ha establecido un «No Meeting Day» semanal; también celebran reuniones de pie para que sean más breves y dinámicas.

7. La comunicación interna como ladrona de tiempo

El tiempo es oro (Time is money).

Benjamin Franklin, político, científico e inventor

El tiempo es escaso y a menudo no aprovechamos las oportunidades que nos brindan las actuales herramientas para comunicarnos de un modo eficiente, o disponemos de un exceso de ellas, lo cual se considera que es sinónimo de ineficiencia. El desafío que se plantea es de qué forma las personas implicadas en una organización pueden desempeñar la función de personas comunicadoras eficaces y qué competencias deben tener para desarrollar sus responsabilidades con éxito, tanto en su papel de emisoras como en el de receptoras. Lo realmente importante no son las herramientas, sino los criterios para emplearlas de forma eficiente: saber cuándo y cómo utilizar el correo electrónico, cuándo hacer una llamada telefónica o cuándo la situación requiere presencialidad. Y, todo ello, sin olvidar el reto de la desconexión digital como elemento fundamental en la calidad de vida de las personas trabajadoras fuera del ámbito laboral.



Acciones de mejora

ANTES...

1. Efectuar un diagnóstico previo para analizar la calidad de la comunicación y su eficacia y eficiencia.
2. Identificar y determinar las herramientas de comunicación interna existentes.
3. Decidir, en el marco de la política y la estrategia de comunicación interna, los canales, las herramientas y los criterios a seguir.
4. Establecer los niveles de responsabilidad en la comunicación (decisores, transmisores, gestores, etc.).
5. Diseñar manuales de procesos internos de trabajo que traten específicamente de la comunicación interna.

6. Celebrar sesiones formativas y de sensibilización con respecto a la comunicación interna.
7. Establecer una política de desconexión digital para garantizar el tiempo libre de las personas trabajadoras.
8. Tener en cuenta las relaciones interculturales (idioma, cultura y religión), ya que pueden influir en la actividad y en la comunicación interna.
9. Tomar en consideración, llegado el caso, los distintos husos horarios de clientes, proveedores, etc. con los que se trabaja y se mantiene una comunicación.

DURANTE...

10. Aplicar los procedimientos y procesos definidos.
11. Controlar y supervisar las herramientas y los canales de comunicación establecidos.
12. Garantizar que se consoliden el tiempo de descanso, de permiso y las vacaciones y la intimidad personal o familiar de las personas o la desconexión digital.

DESPUÉS...

13. Evaluar la calidad del sistema de comunicación interna determinando si ha generado beneficios para la organización (comunicación eficiente) y para la persona (desconexión digital).
14. Efectuar un seguimiento del modelo de herramientas de comunicación, y de su uso, para determinar su adecuación al entorno y a las personas de la organización.



Consejos prácticos

- Disponer de un manual de bienvenida que permita acoger a las personas recién llegadas de modo que se haga hincapié en la comunicación interna (canales de comunicación, herramientas, roles, criterios, etc.).
- Efectuar un uso racional de la mensajería instantánea.
- Delimitar y/o eliminar los almuerzos de trabajo como espacios para la comunicación interna.
- Elaborar estudios internos para detectar el nivel de estrés provocado por la falta de desconexión digital y otros factores.
- Incorporar la gestión transparente de los horarios y calendarios profesionales como parte relevante de la comunicación.
- Sistematizar y procedimentalizar la comunicación elaborando protocolos de actuación con respecto a los canales de comunicación (presencial, teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea, etc.), a las personas destinatarias y a la urgencia de la comunicación (y a su formalidad o informalidad); en este punto, es importante procedimentalizar y compartir las normas básicas del correo electrónico con respecto a los criterios utilizados (cuándo se debe poner a alguien en copia, cuándo se debe responder a todas las personas, etc.).
- Impulsar el empleo de herramientas *on-line* para compartir la información relativa a la agenda, de modo que constituya un soporte común, único y editable en tiempo real para todas las personas implicadas.
- Elaborar un plan de racionalización del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a fin de emplear el canal de comunicación adecuado para cada tema.
- Potenciar espacios de comunicación comunes —como, por ejemplo, la intranet— en los que las personas trabajadoras puedan acceder a su correo electrónico, a documentos, etc.



Beneficios

- ✓ Mejora uno de los procesos estratégicos clave de las organizaciones.
- ✓ Impacta de forma directa en la gestión cotidiana del trabajo y en los resultados finales.
- ✓ Reduce el nivel de conflictividad y mejora el clima organizacional.
- ✓ Optimiza los procedimientos internos de trabajo al convertirse en una herramienta clave para satisfacer las necesidades de la propia organización.
- ✓ Incrementa el grado de satisfacción y de compromiso de las personas trabajadoras.
- ✓ Mejora el trabajo en equipo y la dinámica existente entre las distintas áreas de la organización.
- ✓ Permite organizaciones flexibles y dinámicas que responden de forma ágil y eficiente a las demandas del entorno.
- ✓ Impulsa los valores de la reforma horaria mediante una apuesta clara por entornos de confianza que favorezcan la flexibilidad pactada.



Experiencias identificadas

Una empresa ha elaborado un protocolo de comunicación interna que recoge los criterios básicos que esta debe tener —cuál es el principal medio de comunicación, en qué casos se debe hacer una llamada telefónica, cuándo se requiere presencialidad— y que restringe y racionaliza el uso de la mensajería instantánea.

8. Procesos internos de trabajo más productivos

Somos lo que hacemos a diario, por lo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.

Aristóteles, filósofo.

En la actualidad, el gran reto de las organizaciones es cómo dar una respuesta eficaz y de calidad a las demandas existentes del entorno y de sus grupos de interés (clientes, proveedores, administración, etc.). Se trata de garantizar un funcionamiento óptimo de las distintas áreas y en los diversos procesos internos de trabajo, reduciendo el número de errores y proporcionando una respuesta rápida y adaptada a las necesidades de cada colectivo. También es clave diseñar herramientas que ayuden a tomar decisiones en los posibles momentos de incertidumbre. Los sistemas de gestión contribuyen a normalizar la práctica, optimizando los procesos y dando como resultado organizaciones más eficientes y en consonancia con los valores compartidos desde la reforma horaria.



Acciones de mejora

ANTES...

1. Identificar las áreas críticas o los departamentos de la organización (comercial, administración, operaciones, etc.).
2. Definir procesos para cada una de las áreas, siguiendo la lógica de «entradas / transformación / salidas». Por ejemplo: entradas (materias primas, productos auxiliares, orden de fabricación) / transformación (elaboración de un producto) / salidas (el producto en sí y el registro de control de producción).
3. Identificar a la persona propietaria de cada proceso (quién efectuará el seguimiento y quién comunicará la información sobre los resultados).

4. Establecer las actividades concretas (tareas) que deben desarrollarse en el proceso para conseguir la transformación.
5. Identificar a las personas responsables de cada una de las actividades para que queden claras las tareas de cada área (para que el proceso se desarrolle con éxito, es imprescindible que toda la cadena conozca las responsabilidades de cada uno).
6. Describir las tareas y actividades en documentos, tales como procedimientos e instrucciones. El procedimiento define el proceso de un modo genérico (entradas, salidas, transformación, responsables, comunicación interna). Las instrucciones, en cambio, son documentos de carácter más bien técnico, pensados para describir una actividad o tarea concreta (llegan al detalle, definiendo métodos y elementos de medición, si los hubiera, y describiendo los pasos consecutivos que hay que dar).
7. Definir unos indicadores de medición del proceso para poder efectuar un seguimiento de su ejecución; es decir, un control de los resultados previstos (valores a alcanzar). Estos indicadores deberán definirlos las personas propietarias del proceso, dado que es fundamental que se involucren de forma continua en su seguimiento y en la toma de decisiones cuando un resultado se desvíe del valor previsto que se ha determinado como deseable.

DURANTE...

8. Comunicar el proyecto y establecer un material de apoyo para difundir oportunamente a toda la plantilla el inicio del protocolo.
9. Llevar a cabo un registro de las distintas partes del proceso a fin de garantizar el seguimiento posterior de la consecución de los indicadores a adoptar.

DESPUÉS...

10. Revisar a intervalos periódicos si los procesos han experimentado modificaciones en alguno de sus elementos, con objeto de actualizar los documentos que los describen. En caso positivo, hay que comunicar internamente los cambios y actualizar los documentos de trabajo.
11. Llevar a cabo auditorías internas para comprobar el cumplimiento de los indicadores.

12. Comunicar de forma eficaz a toda la plantilla los resultados del proyecto, reconociendo el trabajo realizado por el equipo que se ha encargado del diseño y del seguimiento de la aplicación del proceso.



Consejos prácticos

- Evitar un exceso de procedimientos que puedan generar el efecto contrario: pérdida de tiempo y desorientación de las personas trabajadoras.
- Orientar los procesos y protocolos internos de trabajo al servicio del trabajo por objetivos.
- Hacer partícipes a todas las personas implicadas en la ejecución del proceso.
- Llevar a cabo una campaña de comunicación interna, ya que ello es clave para lograr la implicación y la participación de todo el equipo.
- Impulsar, en todos los procesos, elementos que estén relacionados de forma tangencial con el cuidado, la motivación, la fidelización (retención de talento), etc. de las personas trabajadoras.
- Garantizar que el proceso y el protocolo se han elaborado con claridad, de forma breve y con un estilo ameno y poco normativo.
- Potenciar la formación y el desarrollo de las personas trabajadoras en competencias tales como el liderazgo y la dirección de personas, la planificación y la organización del trabajo, la orientación hacia resultados, la optimización de recursos o la comunicación eficaz.
- Aprender de forma dinámica qué decisiones son urgentes y cuáles pueden responder a la planificación establecida previamente.
- Garantizar la reducción del tiempo de dedicación de las personas responsables para organizar tanto el trabajo de los equipos como el propio tiempo de trabajo.
- Analizar el comportamiento de cada persona; sus aprendizajes a lo largo de la vida (hábitos incorporados) pueden contribuir a optimizar los procesos.



Beneficios

- ✓ Mejora la calidad y la excelencia del producto y/o servicio que ofrece la organización.
- ✓ Gana confianza gracias a la sistematización de procesos, puesto que las tareas y responsabilidades están bien definidas y son conocidas por las personas, al tiempo que asegura la continuidad de los resultados.
- ✓ Atrae talento gracias a una nueva cultura corporativa que funciona con unos elevados estándares de calidad.
- ✓ Dispone de información y de datos que ayudan a construir una organización más productiva.
- ✓ Ahorra costes de funcionamiento y costes de oportunidad gracias a la optimización de procesos y a la reducción de errores.
- ✓ Agiliza los procedimientos de gestión y reduce los tiempos de espera.



Experiencias identificadas

Una organización dispone de la certificación de calidad ISO-9001, que la ayuda a mejorar y a optimizar la gestión.



9. Las ventajas competitivas de la reforma horaria

Por una nueva cultura del tiempo, por una nueva medida de la libertad.

Iniciativa para la Reforma Horaria

Crear profundamente en un modelo organizativo basado en el bienestar de las personas trabajadoras y que sirva de modelo a la sociedad es lo que impulsa a muchas organizaciones a emprender acciones de mejora en materia de horarios laborales. Este hecho, que ayuda a las empresas, a las personas autónomas, a las microempresas, a las *start-ups* o a las organizaciones de la economía social y solidaria a posicionarse en la sociedad y ante sus grupos de interés, representa un valor añadido que no solo guarda relación con unos valores centrados en la salud y la calidad de vida de las personas, sino que constituye la propia esencia de una organización más moderna, productiva y con un liderazgo interno con un marcado carácter generativo e integrador. A fin de cuentas, no debe olvidarse que los equipos integrados por personas felices, motivadas y comprometidas con la organización aportan un componente de diferenciación. Además, la aplicación de la reforma horaria conlleva una imagen de marca que puede posicionarse de forma favorable en la sociedad, y que, por lo tanto, puede aportar otro elemento diferenciador con respecto al resto de organizaciones y a la sociedad en general.



Acciones de mejora

ANTES...

1. Formar un equipo de trabajo, integrado por responsables de la Dirección y responsables de la organización y de la gestión del tiempo, así como por representantes de las personas trabajadoras, como grupo impulsor de la reforma horaria en la organización.
2. Diseñar un plan de comunicación para dar a conocer a la organización el proyecto de impulso de la reforma horaria e informar a toda la plantilla de las actuaciones que se llevarán a cabo.

3. Realizar un diagnóstico de elementos críticos, tales como, entre otros, la dirección por objetivos, la flexibilidad horaria, la compactación de la jornada y los tiempos de las comidas, con el propósito de identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora.
4. Buscar las buenas prácticas existentes en las organizaciones de la ciudad que proporciona la web de la [Red NUST](#).
5. Conocer las buenas prácticas existentes en las organizaciones del país que proporciona el portal www.reformahoraria.info.
6. Incluir los objetivos de la reforma horaria en la negociación colectiva.

DURANTE...

7. Implementar un plan de actuación que contemple la elaboración de medidas concretas encaminadas a abordar las oportunidades de mejora identificadas, de un modo realista y ajustado al momento de la organización (indicando la persona responsable y la fecha de realización).
8. Formalizar, en los sistemas de comunicación interna de la organización, elementos que contribuyan a concebir el tiempo como un factor clave de crecimiento y bienestar.
9. Comunicar los acuerdos y avances en los acuerdos de organización fruto de la negociación colectiva.
10. Organizar acciones de sensibilización y formación sobre los principios y valores generales de la reforma horaria, tales como ciclos de conferencias con personas expertas en cronobiología, en medicina del sueño, etc.
11. Facilitar la liberación de horas de libre disposición (voluntariado, práctica deportiva y vida saludable, etc.).
12. Promover experiencias de intercambio de conocimientos y de servicios entre las personas trabajadoras.

DESPUÉS...

13. Efectuar un seguimiento periódico del plan de actuación y de la situación de las medidas implementadas.
14. Evaluar los beneficios económicos que aporta la reforma horaria con respecto a la mejora del clima laboral y de la salud y la calidad de vida de las personas trabajadoras.
15. Solicitar medidas concretas para hacer efectivos los objetivos sociales de la reforma horaria entre todos los grupos de interés de la organización (ciudadanía, personas trabajadoras, plataformas o redes en las que participa, clientes, proveedores, etc.).
16. Sumar la organización al Pacto del Tiempo de Barcelona aportando compromisos y buenas prácticas.
17. Incorporar la organización a la Red NUST y optar por presentarse al Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Conciliación y Tiempo del Ayuntamiento de Barcelona.
18. Integrarse en la Comunidad Reforma Horaria y optar por presentarse a los Premios Reforma Horaria a través del portal www.reformahoraria.info.



Consejos prácticos

- Utilizar el Inventario Reforma Horaria como herramienta para identificar puntos fuertes y oportunidades de mejora en la organización. Esta herramienta está disponible para empresas y entidades del tercer sector.
- Conocer buenas prácticas de innovación en materia de reforma horaria con objeto de contribuir a la reflexión interna y a la aplicación de medidas concretas.
- Crear un banco del tiempo en la organización que permita el intercambio de servicios entre las personas trabajadoras con arreglo a las habilidades concretas de cada una de ellas.
- Ponerse en contacto con personas de referencia y personas expertas en la reforma horaria con objeto de adoptar medidas destinadas a racionalizar y a hacer

más saludables los horarios en la organización.

- Comunicar a toda la plantilla los resultados del proyecto; por ejemplo, el ahorro energético conseguido a partir de las medidas y la consiguiente reducción del impacto ambiental (instauración de una hora límite para el cierre del centro de trabajo, reducción del tiempo empleado en los desplazamientos gracias al impulso de planes de movilidad o de medidas de teletrabajo).



Beneficios

- ✓ Mejora la motivación y el compromiso de las personas trabajadoras gracias a unos horarios más flexibles y a un estilo de liderazgo basado en la confianza.
- ✓ Atrae y retiene el talento de la organización, gracias a unos horarios más atractivos, lo cual se traduce en un descenso de la rotación de la plantilla.
- ✓ Mejora el clima laboral, lo que facilita unos lazos más sólidos entre las personas trabajadoras, una comunicación más fluida y un trabajo en equipo mejor.
- ✓ Hace más atractiva la imagen de marca hacia la sociedad en general y hacia los clientes en particular.
- ✓ Mejora la creatividad y la innovación que puedan aportar los equipos, fruto de unos horarios más saludables y productivos.
- ✓ Empodera a las personas trabajadoras, gracias a un clima basado en la confianza y no en el control.
- ✓ Establece las condiciones necesarias para que se dé una situación de igualdad entre mujeres y hombres, tanto en el ámbito laboral como en personal y el social.



Experiencias identificadas

Una empresa ha organizado un ciclo de charlas a cargo de profesionales especializados en organizaciones y en hábitos saludables para todas las personas trabajadoras para recalcar la necesidad de almorzar y cenar en una franja horaria saludable y de respetar el tiempo de descanso.

10. Indicadores de mejora

La mayoría de los hechos no son observables, por lo que deben inventarse indicadores.

Mario Bunge, físico, filósofo y epistemólogo

La sociedad, en general, tras conocer el alcance y las ventajas que comportan unos horarios más saludables y productivos, comparte la necesidad de la reforma horaria. Las organizaciones, en cambio, a menudo reaccionan con escepticismo, en parte por el desconocimiento que representa el impacto (positivo) de las posibles medidas de mejora. De ahí que se precise un sistema básico de indicadores, como un conjunto de datos, que facilite evaluar los resultados aportados por las medidas en materia de reforma horaria. Deben desarrollarse herramientas y métodos que permitan medir los resultados obtenidos, además de formular indicadores que puedan construirse con facilidad y que permitan efectuar un seguimiento de la gestión a lo largo del tiempo, a fin de orientar las acciones de mejora.



Acciones de mejora

ANTES...

1. Disponer de un registro de datos que aporte evidencias con respecto a la satisfacción de los equipos de trabajo (rotación, absentismo, etc.).
2. Adicionalmente, crear un registro sistemático de las quejas, reclamaciones y sugerencias que se han formulado con respecto a la organización del tiempo de trabajo.
3. Elaborar o disponer de una encuesta de satisfacción sobre el tiempo de trabajo que contemple aspectos relativos a la flexibilidad, al teletrabajo, a la compactación horaria, etc.
4. Contar con un sistema que permita gestionar todas las variables relacionadas

con el tiempo de trabajo, tales como vacaciones, turnos, planificación, incidencias, absentismo, productividad, registro horario, etc.

5. Crear un modelo de organización y de gestión del talento humano por competencias (trabajo por objetivos, consecución de resultados, evaluación del desempeño, formación alineada con los objetivos, creación de herramientas de medición, etc.).

DURANTE...

6. Hacer hincapié en las cuestiones de organización del tiempo en el cuadro de mando (instrumento que permite obtener una visión de conjunto de la marcha de la organización).
7. Promover espacios para la reflexión, la calma, la lentitud, etc. que permitan obtener información muy valiosa para responder a los indicadores cualitativos.

DESPUÉS...

8. Promover las competencias profesionales que intervienen en las principales líneas de mejora.
9. Dar a conocer la evolución de la organización a los principales grupos de interés: equipo, clientes, proveedores, etc.



Consejos prácticos

- Disponer de indicadores —por ejemplo, unidades de medición— que permitan efectuar un seguimiento y una evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante una comparación con las correspondientes variables internas y externas de referencia.
- Ahondar en las denominadas «ocho ees»: economía, eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, excelencia, entorno y evolución sostenible.
- Utilizar las posibilidades que ofrece el *big data* también para la mejora interna de la gestión, de la organización y de la tecnología.

INDICADORES DE MEJORA

- El hecho de impulsar campañas de publicidad o de comunicación que no estén alineadas con la estrategia de dirección de personas puede generar malestar en la organización.



Beneficios

- ✓ Disponer de información objetiva, fiable y relevante en la que basar la toma de decisiones.
- ✓ Dar a conocer las intenciones, los avances y los retos pendientes en materia de reforma horaria puede contribuir a que la organización sea más transparente y honesta.
- ✓ Reconoce el trabajo de los equipos que han contribuido de forma decisiva a mejorar los procesos.



Experiencias identificadas

Una empresa ha establecido indicadores de rendimiento para las personas trabajadoras, y las personas responsables de los equipos se encargan de efectuar un seguimiento periódico de ellos.



11. Definición de indicadores

Los indicadores son totalmente imprescindibles para saber realmente en qué estado se encuentra la organización. Estos indicadores están formados por aquellas variables que nos ayudan a identificar los defectos e imperfecciones que existen cuando se elabora un producto o se presta un servicio. De este modo, se puede ver reflejada la eficiencia de los recursos generales y humanos que se han empleado en un proyecto concreto o en toda la organización.

INDICADORES DE SATISFACCIÓN

Resultados de la encuesta de clima laboral: el clima laboral es un medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad del clima influye directamente en la satisfacción de las personas trabajadoras y, por consiguiente, en la productividad.

Nivel de rotación: es una medida de gestión del capital humano y permite identificar, por ejemplo, problemas o deficiencias en los procesos de selección y contratación. Es la proporción de personas que abandonan una organización, sin tener en cuenta a aquellas que lo hacen forzosamente (jubilación, defunción), sobre el total del promedio de personas de la empresa en un período de tiempo determinado (normalmente se consideran períodos anuales).

Tasa de absentismo: es el porcentaje de horas no trabajadas, sin contar las vacaciones, los festivos ni las horas perdidas. Puede ser absentismo previsible y justificado, no previsible y sin justificación, y también presencial: la persona trabajadora acude a su empleo, pero dedica una parte del tiempo a tareas que no son propias de la actividad profesional.

Balance social: es una herramienta de rendición de cuentas y de medición del impacto social, ambiental y de buen gobierno. Los resultados se destinan a mejorar internamente y permite la obtención de datos agregados de los estándares éticos de la economía solidaria y del mercado social. El balance social evalúa de forma sistemática, objetiva y periódica cinco grandes características de toda empresa o entidad que desee ser socialmente responsable: la democracia, la igualdad, el compromiso ambiental, el compromiso social y la calidad laboral.

INDICADORES DE SALUD

Resultados de la evaluación de riesgos psicosociales: a partir del análisis de las condiciones presentes en una situación del trabajo, relacionadas con la organización, el contenido y la realización del trabajo, susceptibles de afectar tanto al bienestar y a la salud (física, psíquica o social) de las personas trabajadoras como al desarrollo del trabajo.

Bajas laborales: permiten disponer de un dato que puede indicar el estado de salud de la plantilla, pero también el grado de implicación y de satisfacción de las personas trabajadoras, dado que en los equipos con una elevada implicación suelen producirse menos bajas.

Horas de formación en hábitos saludables: el desarrollo personal y profesional también comporta actualizar las competencias.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Evaluación del desempeño: valoración del rendimiento individual con arreglo a distintos criterios, tales como evidencias de comportamiento (competencias) u objetivos de rendimiento o de calidad.

Productividad: relación entre la cantidad de productos o servicios obtenidos y los recursos utilizados. También se puede entender, en general, como la relación entre los resultados y el tiempo destinado a su consecución.

Horas dedicadas a reuniones: la cifra total ayudará a conocer el porcentaje de tiempo que la organización destina a reuniones, la cuales, muchas veces, puede que no lleguen a ser productivas. Este dato debería completarse con herramientas que ayuden a medir el grado de eficiencia y de satisfacción de las personas participantes.

Horas de formación en gestión de equipos y gestión de tiempo: cantidad de tiempo y de esfuerzos destinados a desarrollar competencias del puesto de trabajo que per-

mitan mejorar los resultados. Este dato debería completarse con las valoraciones por parte de las personas participantes en las sesiones de formación.

INDICADORES DE CALIDAD

Evaluación del desempeño: (véase la definición en INDICADORES DE EFICIENCIA).

Número de reclamaciones de clientes: el número de quejas vinculadas con el factor tiempo y recibidas por el Servicio de Atención al Cliente de la organización pueden resultar muy útiles para analizar los retos a los que debe enfrentarse.



12. Recursos de apoyo

Para impulsar las acciones propuestas se dispone de los siguientes instrumentos, metodologías y documentación:

ACUERDOS ESTRATÉGICOS

Pacto del Tiempo de Barcelona

Se trata de una iniciativa municipal que persigue el compromiso de la ciudadanía y del propio Ayuntamiento para impulsar acciones en el ámbito de los usos del tiempo que contribuyan a la reducción de las desigualdades sociales, a la mejora de la calidad de vida y a la promoción de una economía plural al servicio de las personas. Es un espacio de diálogo y un instrumento vivo y en constante evolución que facilita la acción conjunta de vecinas y vecinos, de organizaciones, de instituciones y de la Administración con el propósito de construir una ciudad en la que las personas se (re)apropien de su tiempo y puedan organizarlo para satisfacer sus necesidades. Las organizaciones interesadas pueden implicarse en esta iniciativa mediante la aportación de buenas prácticas y de compromisos explícitos.

Palabras clave para la búsqueda en Internet: pacto, tiempo, Barcelona.

Pacto para la Reforma Horaria

El Objetivo 2025 es el propósito mediante el cual las 110 instituciones y organizaciones promotoras del Pacto para la Reforma Horaria se comprometen a: 1. Recuperar las dos horas de desfase horario con respecto al resto del mundo. 2. Impulsar una nueva cultura del tiempo en las organizaciones en favor de modelos más eficientes y más flexibles para satisfacer las nuevas necesidades sociales. 3. Consolidar el factor tiempo como una nueva medida de libertad, de equidad y de bienestar.

Palabras clave para la búsqueda en Internet: pacto, reforma, horaria, Generalitat

FONDOS BIBLIOGRÁFICOS ESPECIALIZADOS

Laboratorio del Tiempo. LABTEMPS. Un banco de recursos

Es un espacio en la web del Ayuntamiento de Barcelona y constituye una fuente de recursos para todas aquellas personas que trabajan o están interesadas en políticas de tiempo y de economía de los cuidados. Se estructura de tal forma que distingue, por un lado, información sobre las políticas desarrolladas por administraciones públicas en distintos lugares de Cataluña, de Europa y del resto del mundo; y, por otro, las publicaciones impulsadas por universidades y grupos de investigación y que aportan una visión sobre la realidad actual o las planificaciones en la materia. Este espacio dispone de información recabada desde 2006 y se va ampliando con las aportaciones de todas las personas, entidades e instituciones colaboradoras.

Palabras clave para la búsqueda en Internet: labtemps, Barcelona, ayuntamiento.

Portal de la Iniciativa para la Reforma Horaria

El portal de la Iniciativa para la Reforma Horaria recoge los materiales de fundamentación y concertación desde el año 2014. Ofrece distintas publicaciones de referencia, así como infografías de utilidad y herramientas de autoevaluación destinadas a organizaciones.

Palabras clave para la búsqueda en Internet: iniciativa, reforma, horaria.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS PRÁCTICOS

Inventario Reforma Horaria

El Inventario Reforma Horaria es una herramienta de autoevaluación (para empresas y entidades) que desea contribuir a recuperar la organización del tiempo de la vida cotidiana que existe en prácticamente todo el mundo. Supone un camino a seguir que promueve la creatividad de cada persona y los procesos de I+D+i en toda clase de organizaciones. El inventario consiste en la aplicación de distintos factores clave que proporcionan información sobre la consecución efectiva de cada uno de los objetivos planteados.

Palabras clave para la búsqueda en Internet: inventario, reforma, reforma horaria, autoevaluación.

RECURSOS DE APOYO

13. Trabajar en red

La acción de cada organización para orientarse hacia unos horarios más productivos y saludables no es aislada. Existen numerosas iniciativas empresariales de éxito que vale la pena compartir y que pueden ser objeto de análisis y reconocimiento y también servir como modelo.

Participar en la Red NUST

La Red de Nuevos Usos Sociales del Tiempo (NUST) es una iniciativa creada en 2006 por el Ayuntamiento de Barcelona que está formada por organizaciones comprometidas con facilitar una mejor gestión del tiempo y la conciliación de la vida laboral, familiar, personal y social, favoreciendo la productividad y un clima de confianza que beneficie tanto a la empresa y a la organización como a las personas que trabajan en ellas, y contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Los objetivos de la Red NUST son: a) reconocer y promover la labor de las organizaciones comprometidas con facilitar la armonización del tiempo; b) intercambiar y difundir conocimientos y experiencias entre organizaciones en el ámbito de la gestión del tiempo y la conciliación, tanto presencial como virtualmente; y c) trabajar en red con otras organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, a escala local e internacional, para generar sinergias y avanzar de forma conjunta.

Algunas de las actividades impulsadas son las jornadas de intercambio de experiencias y la difusión de noticias de actualidad, entrevistas y recursos, todas ellas vinculadas con el tiempo de trabajo y la conciliación personal, familiar, laboral y social.

En el año 2012, el Ayuntamiento crea el Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Conciliación y Tiempo, cuyo propósito es reconocer, promover y divulgar la labor de aquellas organizaciones comprometidas con mejorar la gestión del tiempo para lograr la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. Se trata de organizaciones que trabajan implementando medidas de usos del tiempo para facilitar que los trabajadores y trabajadoras puedan organizarse mejor y, a la vez, para mejorar la organización interna de la empresa.

Palabras clave para la búsqueda en Internet: red, NUST, usos, tiempo, Barcelona.

Servicio de mentoría «Empresa a Empresa»

Consiste en el asesoramiento y el acompañamiento que una empresa de la Red NUST —la cual conoce bien una temática determinada o es experta en ella— ofrece a otra empresa interesada en iniciar un proceso para implantar y desarrollar medidas de tiempo en su organización. Esta actuación se lleva a cabo en el marco de la Red NUST. Una buena manera de ser miembros de la Red consiste en participar en este programa.

Palabras clave para la búsqueda en Internet: mentoría, NUST, pacto, tiempo.

Sumar a la Comunidad Reforma Horaria

Con el propósito de impulsar en las organizaciones una nueva cultura del tiempo que permita disfrutar de modelos más eficientes y flexibles y mejorar la calidad de vida de las personas, nace el portal www.reformahoraria.info para empresas, personas autónomas, microempresas, start-ups y empresas de la economía social y solidaria.

Esta iniciativa es fruto de una alianza para el intercambio de conocimientos sobre la reforma horaria, está dirigida a responsables en la organización y la gestión del tiempo y de las personas, de las empresas y las entidades, y cuenta con el apoyo de las principales patronales y organizaciones empresariales del país, así como con el de asociaciones de profesionales y de entidades que aglutinan el tercer sector y la economía social.

La Comunidad Reforma Horaria estructura la gestión del conocimiento con arreglo al Inventario Reforma Horaria: la herramienta de autoevaluación para organizaciones que facilita la identificación de buenas prácticas y oportunidades de mejora. Comprende buenas prácticas, beneficios, soluciones y noticias.

El portal incluye unos premios, de carácter anual, cuyo objetivo es reconocer y reforzar el compromiso de las empresas y las entidades con la reforma horaria.

Palabras clave para la búsqueda en Internet: app, reforma, horaria, portal.

14. Glosario

Absentismo laboral: porcentaje de horas no trabajadas, sin contar vacaciones ni festivos.

Competitividad: capacidad de una organización para producir y vender productos o prestar servicios que puedan competir con éxito en el mercado.

Comunidad Reforma Horaria: grupo de empresas, personas autónomas, microempresas, *start-ups* y entidades de la economía social y solidaria que intercambian buenas prácticas sobre la organización del tiempo en las organizaciones en el marco del portal www.reformahoraria.info.

Descanso: estado de inactividad o reposo del cuerpo y de la mente.

Dirección por objetivos: gestión de las organizaciones basada en el seguimiento de resultados por parte de las personas trabajadoras y los equipos.

Economía social y solidaria: otra forma de hacer economía. La conforman multitud de iniciativas de producción, comercialización, consumo y financiación que funcionan día a día con arreglo a lógicas más democráticas, equitativas, solidarias y respetuosas con las personas, el medio ambiente y los territorios.

E-learning: proceso de aprendizaje más flexible que el presencial, que se sirve de apoyos tecnológicos y puede contribuir a reducir los tiempos de desplazamiento.

E-trabajo: modalidad de trabajo, basada en la organización descentralizada de tareas, que permite desarrollar la actividad profesional fuera del entorno laboral mediante el uso de la telecomunicación y las tecnologías de la información.

Flexibilidad horaria pactada: capacidad de adaptación a los cambios de producción por parte de las personas trabajadoras y de la organización para atender las necesidades en materia de ocio, formación, conciliación o todo aquello que se considere necesario.

Gestión del tiempo: proceso de toma de conciencia de la existencia de ladrones de tiempo que deben combatirse mediante el diseño de una metodología, acompañada de posibles herramientas, que permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

Hábito: rutina, costumbre; es decir, todo aquello que se lleva a cabo de forma inconsciente. Mediante una cuidadosa gestión del tiempo es posible modificar la organización del trabajo para conseguir mejores resultados.

Horarios flexibles: posibilidad, por parte de las personas trabajadoras, de disponer de una horquilla de tiempo a la entrada y a la salida del trabajo y con respecto a los tiempos de las comidas durante la jornada laboral.

Horarios saludables: tiempo de actividad, de comidas y de descanso que respetan los ritmos circadianos de las personas.

Iniciativa para la Reforma Horaria: impulso ciudadano, independiente de cualquier organización, formado por un grupo diverso de personas expertas, unidas por un objetivo común, consistente en la transformación positiva en nuestra sociedad a través de un cambio de horarios.

Inventario Reforma Horaria: herramienta de autoevaluación para organizaciones a partir de un autodiagnóstico con relación a los horarios y a la gestión de los usos del tiempo de todos los agentes implicados.

Jornada laboral: número de horas que dedica una persona trabajadora a la actividad para la que ha sido contratada, computadas diaria, semanal o anualmente.

Jornada laboral anualizada: proceso que cuenta el tiempo de trabajo con carácter anual o plurianual, incorporando una visión longitudinal de la trayectoria profesional de las personas trabajadoras.

Jornada laboral compactada: jornada laboral con un tiempo para el almuerzo que permite compatibilizar el trabajo con otros usos del tiempo (por ej.: de 9.00 a 13.00 horas y de 13.30 a 17.30 horas).

Jornada laboral intensiva: jornada laboral concentrada en una franja de mañana o de tarde y que no incluye tiempo para almorzar (por ej.: de 7.00 a 15.00 horas).

Jornada laboral partida: jornada laboral distribuida en una franja de mañana y en una de tarde, con un margen de tiempo significativo para almorzar (por ej.: de 09.00 a 14.00 horas y de 16.00 a 19.00 horas).

Medidas de aceleración: conjunto de acciones que impulsan la reforma horaria y que responden a los ejes de aceleración.

Nuevo horario: nueva distribución del tiempo, basada en el respeto de los ritmos circadianos, derivada de la aplicación del Pacto para la Reforma Horaria.

Objetivo 2025: momento en el que se prevé alcanzar un cambio de tendencia con respecto a los horarios, asimilándolos a los del resto del mundo.

Pacto del Tiempo de Barcelona: iniciativa municipal que persigue el compromiso de la ciudadanía y del propio Ayuntamiento para impulsar acciones en el ámbito de los usos del tiempo que contribuyan a reducir las desigualdades sociales, a mejorar la calidad de vida y a fomentar una economía plural al servicio de las personas.

Planes de movilidad de empresa: conjunto de medidas para garantizar un acceso más sostenible en el centro de trabajo a sus personas trabajadoras, y para generar mecanismos que faciliten la gestión de la movilidad.

Presencialismo: tendencia a dedicar más horas de las necesarias a la producción de un bien o servicio por parte de las personas trabajadoras, disminuyendo así la productividad de la organización.

Priorización: proceso que permite determinar qué tareas se realizarán en primer lugar y cuáles no, distinguiendo para ello entre aquello que es importante y aquello que es urgente.

Productividad: medición de la eficiencia de la producción.

Programa de mentoría: propuesta impulsada por la Red NUST, concebida para que las empresas, personas autónomas, microempresas, *start-ups* y entidades de la economía social y solidaria que trabajan en cuestiones de organización del tiempo aporten su conocimiento, experiencia y apoyo a organizaciones que deseen aprender y avanzar en este ámbito.

Prueba piloto: proyecto consistente en un ensayo, cuyo objetivo es comprobar las ventajas de la reforma horaria en una institución, organización o entidad.

Red NUST: iniciativa creada por el Ayuntamiento de Barcelona, formada por organizaciones comprometidas con facilitar una mejor gestión del tiempo y una mejor conciliación de la vida laboral, familiar y personal, favoreciendo la productividad y un clima de confianza que beneficie tanto a la organización como a las personas que trabajan en ella, contribuyendo así a la mejora de la calidad de vida de las personas de la ciudad.

Reforma horaria: iniciativa emprendida con el esfuerzo institucional y social, de carácter integral y sistematizado y en un período concreto determinado, que tiene por objeto modificar los usos del tiempo e implantar un nuevo horario.

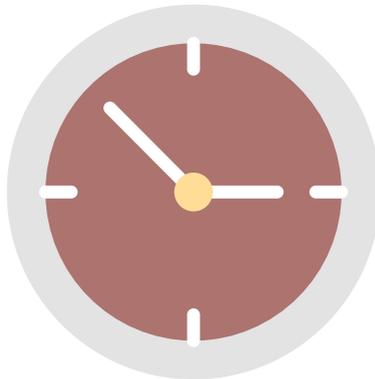
Reuniones operativas: espacios de participación y decisión, eficientes y respetuosos con el tiempo de todo el mundo, en las organizaciones y los equipos de trabajo.

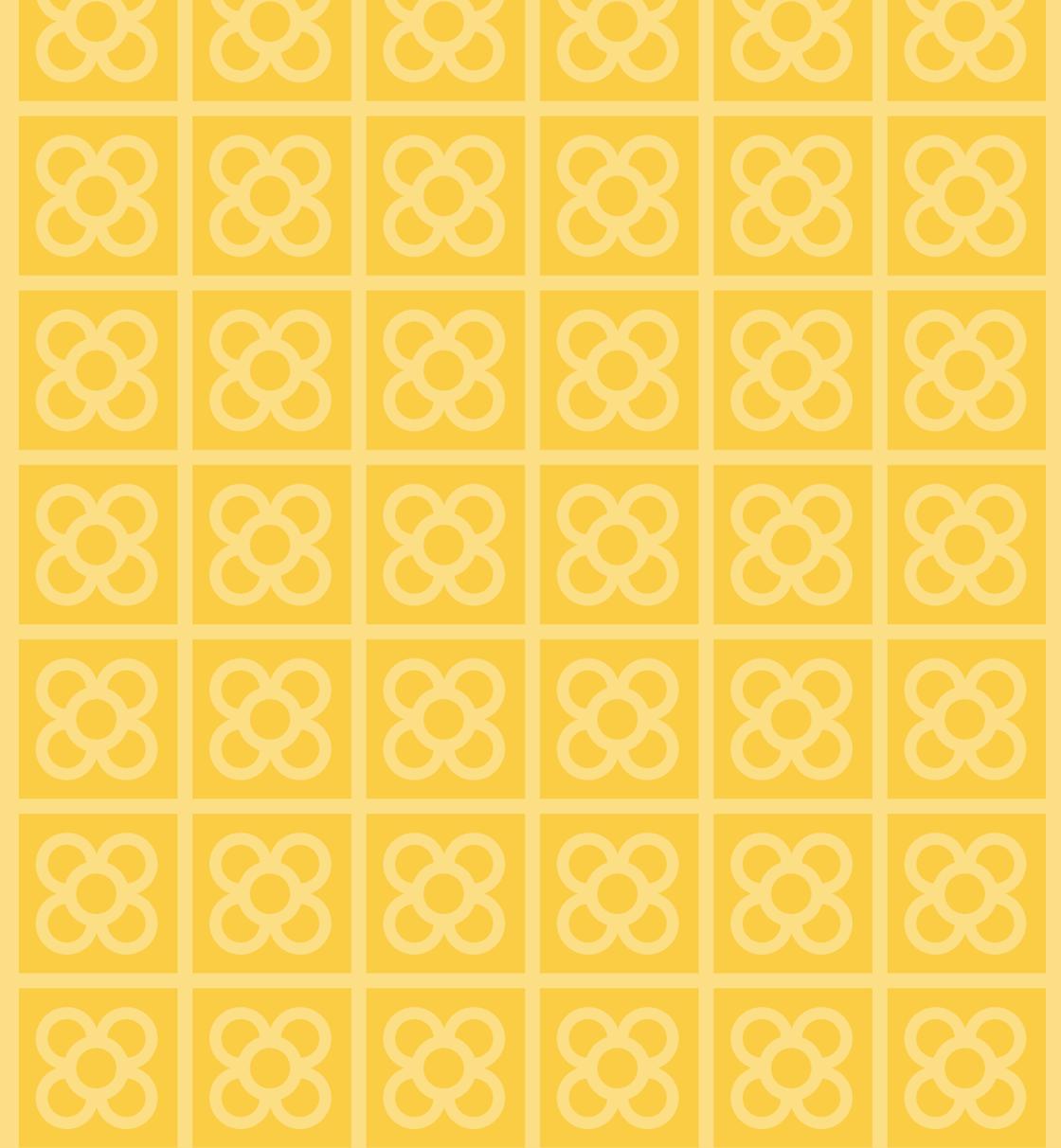
Ritmo circadiano: el ciclo regular de veinticuatro horas, aproximadamente, de los procesos bioquímicos, fisiológicos y emocionales inherentes a la actividad humana.

Salud: máximo grado de bienestar físico, mental y social, que permite una vida autónoma, solidaria y gozosa y que va más allá de la ausencia de enfermedad.

Satisfacción laboral: grado de conformidad que tenemos a través del conjunto de creencias y valores relacionados con el trabajo. Incluye, entre otros factores, los siguientes: remuneración, ambiente laboral, capacidad de crecimiento profesional y seguridad laboral.

Sueño: estado de reposo uniforme de un organismo. A diferencia del estado de vigilia (cuando se está despierto), el sueño se caracteriza por unos bajos niveles de actividad fisiológica (presión sanguínea, respiración) y por una respuesta menor a los estímulos externos.





Ajuntament
de Barcelona



Barcelona
Activa