

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE  
GAIETAKO SAILA

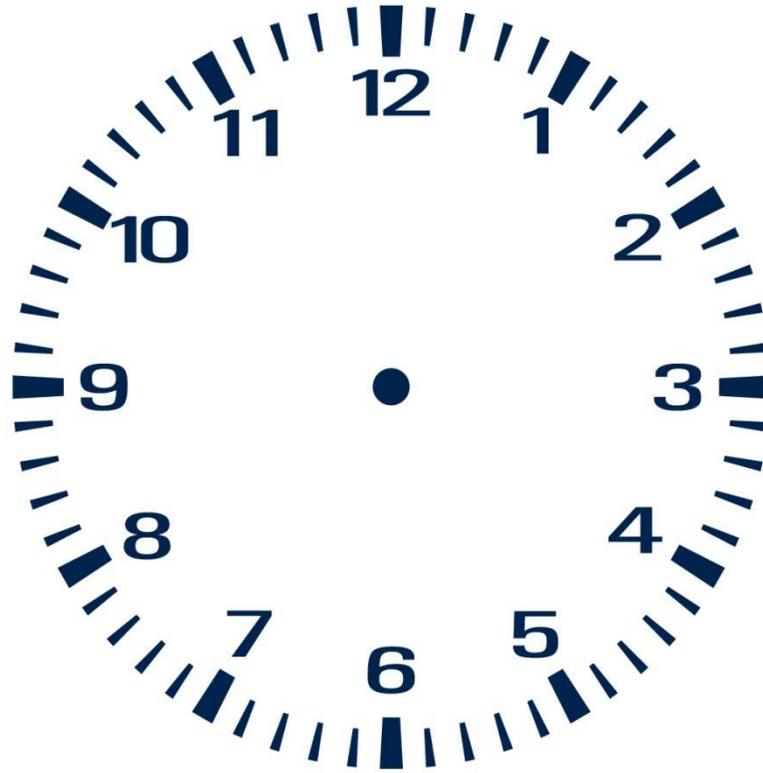
DEPARTAMENTO DE EMPLEO  
Y ASUNTOS SOCIALES

vadilloasesores  
grupo

## EXPERIENCIA EN LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO HORARIO EN UNA MICROPYME

JULIO 2.011





**“Todos ganamos con el tiempo”**

---



## PARÁMETROS DE LA EMPRESA

- Somos una empresa de servicios de asesoramiento legal y consultoría.
- Somos una empresa familiar, desde 1.949, en tercera generación.
- Con tres oficinas, dos en Vitoria y otra en Laguardia.
- Con un equipo de 26 personas.
- Con una composición 65% mujeres, 35% hombres.



| Su Socio de Confianza |



## RAZONES PARA AJUSTAR NUESTRO ENFOQUE DE LA JORNADA LABORAL

### INTERNAS

Tenemos un modelo avanzado de jornada en nuestro sector, pero la jornada tiene áreas de mejora.

### EXTERNAS

Es una oportunidad aprovechar la prueba piloto del Departamento de Empleo y asuntos sociales.

Y es una responsabilidad social de nuestra organización ayudar a las micropymes en estas cuestiones.





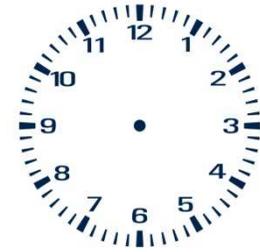
## ENFOQUE

Somos una empresa familiar en tercera generación.  
Donde destacan los valores del esfuerzo y el compromiso.

## ACCIÓN

Lo que supone valorar las horas presenciales.





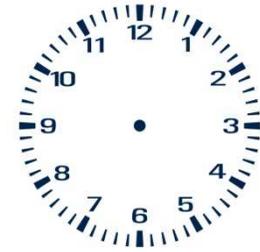
## ENFOQUE

Nos encontramos con una sociedad hiperindividualista y destradicionalizada, con valores diferentes. A los cuales, podemos cometer el error de dar respuesta sólo con modelos/derechos a las personas para cumplir una moda. El reto consiste en equilibrar la vida en el trabajo, el resultado del trabajo y la vida familiar y personal.

## ACCIÓN

Lo que supone valorar ya no las horas presenciales, sino el desempeño.





## ENFOQUE

Y para complicarlo todo, una de las lecciones que nos ha dado esta crisis, es que tenemos que ser competitivos sostenibles.

### Lo que significa:

Hacer más.

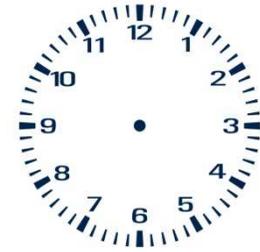
Con menos.

Y equilibrando las necesidades de nuestros Grupos de interés.

## ACCIÓN

Lo que supone valorar ya no las horas presenciales, sino el desempeño, y además introducir un nuevo valor en la organización que es la corresponsabilidad.



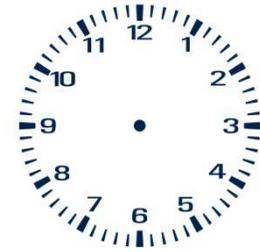


## DESPLIEGUE

**PRIMER PILAR:** Revisar nuestros valores y gestionarlos en términos de corresponsabilidad y gestión del compromiso.

**SEGUNDO PILAR:** Integrar en un programa de gestión del tiempo, todas las iniciativas de Programa Concilia, Programa Ilusiona y Programa Talento, orientados a los resultados del trabajo.





## DESPLIEGUE

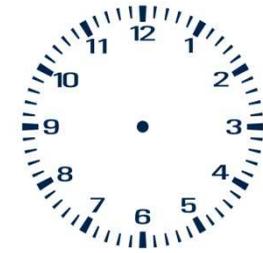
Hemos analizado la presencia en la jornada laboral, identificando los siguientes comportamientos:

- Absentismo.
- Puntualidad a la entrada y a la salida de la jornada.
- Uso del tiempo de descanso retribuido.
- Ausentismo.
- Activismo.
- Perfeccionismo.

## ACCIÓN

Se han tomado medidas higiénicas, como regular el tiempo de café. Y en Septiembre hay una jornada de concienciación sobre evidencias de estos comportamientos y corresponsabilidad.





## DESPLIEGUE

Hemos analizado la jornada desde el punto de vista de necesidades de servicio a los Grupos de Interés.

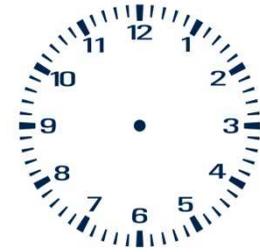
- El colectivo empresa: Ampliar el horario de mañana.
- El colectivo comercio: Pide la hora del descanso de la comida.
- Los particulares: Piden horario más amplio de servicio al horario suyo.
- Y los problemas de los clientes, piden rapidez de respuesta a cualquier hora.

## ACCIÓN

Se amplía el horario de apertura al público.

Se identifican dos colectivos en la empresa, personas con jornada reglada y personas con jornada semireglada.  
Se identifica como oportunidad la interacción con los Grupos de interés con las nuevas tecnologías. Aspecto a explorar.





## DESPLIEGUE

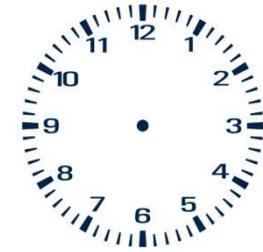
Hemos analizado la jornada desde el punto de vista de necesidades de la organización, y hemos identificado:

- Tiempos de trabajo exclusivo.
- Tiempos de coordinación del equipo.
- Tiempos de gestión del conocimiento.

## ACCIÓN

Se ha revisado las políticas del PD de reuniones, con reuniones máximo de 60 minutos.





## DESPLIEGUE

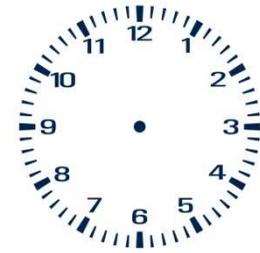
Hemos analizado la jornada desde el punto de vista de necesidades de las persona.

- Necesidades puntuales, no previstas.
- Necesidades por las mañanas.
- Necesidades en el horario de comida.
- Necesidades por la tarde.
- Necesidades de las personas que se desplazan de otras poblaciones.

## ACCIÓN

Para ello, se adapta en jornada partida, una jornada más comprimida en el horario de la comida.  
Se revisa el programa de Conciliación familiar y vida profesional, para supuestos específicos de necesidades no compatibles y transitorias con el modelo de jornada.





## DESPLIEGUE

El trabajo de análisis, planificación e implantación se ha realizado con el equipo del proceso de gestión de personas.

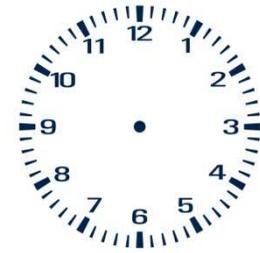
El documento elaborado para el nuevo modelo se entregó al 100% de las personas, por la intranet, abriendo un plazo de dos semanas de aclaraciones y aportaciones.

Se realizó una presentación del modelo al 100 % de la organización, por la dirección en una jornada de una hora.

Se transcribe el documento a una nueva versión de Manual de Organización y se modifica el pacto de empresa.

En septiembre, se realiza un reforzamiento y concienciación sobre los comportamientos e indicadores, con el 100% de la organización.





## EVALUACIÓN

- Indicadores sobre la VIDA EN EL TRABAJO:
  - Introducir ítem específico en la entrevista sobre satisfacción laboral, sobre el modelo de horario y su gestión.
  - Objetivo. Se determinará después de la primera medición.
  
- Indicadores para la CONCILIACIÓN LABORAL Y PROFESIONAL.
  - Mantener el sistema de medición actual.
  - Objetivo, mantenerlo 8,5.
  
- Indicadores sobre el RESULTADO DEL TRABAJO.
  - Productividad:
    - Facturación media por persona y proceso.
    - Objetivo: crecer un 8% respecto 2.010.
  - Eficiencia:
    - Gastos totales entre facturación total.
    - Objetivo: mejorar en un 5% respecto 2.010.
  - Desempeño:
    - Cantidades destinadas a variable por desempeño.
    - Objetivo: incrementar en un 10%.





## EL MODELO, COMPATIBILIZA



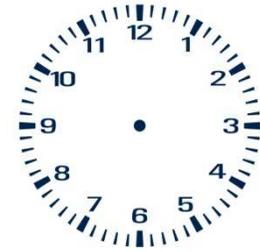
- Jornada intensiva de 7 horas:
- Jornada partida de 8 horas:
- Jornada flexible por la mañana.
- Cuatro días para asuntos propios.
- Modelo compacto en la comida. 90 minutos.
- Horario de atención al cliente en oficina de 08,30 h a 18,30, en jornada partida.
- Jornada reglada para técnicos.
- Jornada semireglada para asesores y comerciales. Compensando en semanas intensas los viernes por la tarde.
- Se establece la posibilidad de 2 turnos para técnicos sin atención directa al cliente.



## DETALLE



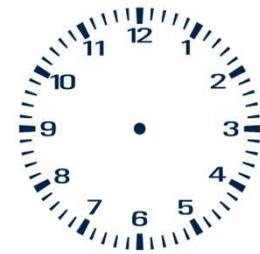
- Jornada intensiva de 7 horas:
  - Del 1 de junio al 1 de octubre.
  - Del 24 de diciembre al 7 de enero.
  - Los días anteriores a puentes.
  - Para el 50% de la plantilla, los viernes alternativos, en jornada partida.
- Jornada partida de 8 horas:
  - De 09,00 h. a 13,30 h. / 15,00 h. a 18.30 h.
  - 4,30 h a la mañana y 3,30 h a la tarde.
- Jornada flexible por la mañana .
  - Flexibilidad de entrada entre las 08,30 h y las 09,30 h, anual.



## RECOMENDACIONES

- La comunicación es trascendental: Cuidado con las expectativas que se generen.
- Cada organización es un mundo: Hay que realizar un análisis detallado de las necesidades de todos los Grupos de Interés y sus compatibilidades.
- Hay que estar maduros: Hay que ser muy coherente y evitar agravios comparativos.
- La corresponsabilidad es esencial: Hay que dejar las reglas de juego claras, es un gana/gana, con retorno para todos.





## QUÉ VAS A APLICAR





# vadillo asesores grupo

Pintor Díaz de Olano, 18 · 01008 Vitoria-Gasteiz  
Travesía Paganos, 45 · 01300 Laguardia (Alava)  
Centro de Servicios Júndiz. Paduleta, 55 · 01015 Vitoria-Gasteiz

[www.grupovadillo.com](http://www.grupovadillo.com)  
[Info@grupovadillo.com](mailto:Info@grupovadillo.com)  
T. 945 22 27 62

#### Asesoría integral:

Jurídica · Fiscal · Contable · Financiera · Laboral · Seguros

#### Asesoría en dirección:

Modelo EFQM · Gestión por procesos · Planificación estratégica  
Gestión de personas · Responsabilidad social empresarial  
Protección de datos · Especialistas en gestión de empresa familiar

