

# Metodología de implantación de un nuevo modelo horario laboral

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

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



# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario

## Introducción

- A continuación, se presenta un **listado de proyectos tipo** que se constituyen como una **herramienta - guía para la implantación del modelo horario objetivo** definido por cada empresa. Se trata de un listado abierto y general en el cual se proponen una serie de actuaciones con el objetivo de facilitar la transición del modelo horario actual al modelo horario objetivo.
- Cada **empresa deberá valorar** en función del modelo horario seleccionado (jornada continua, jornada partica, flexibilidad, etc.) la **aplicación o no de cada proyecto** concreto o en su caso la modificación o adaptación del proyecto en función de su casuística o situación particular.
- El conjunto de proyectos tipo a abordar es el siguiente:

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

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario

- Cada proyecto se presenta desarrollado en una **ficha de trabajo** con el contenido mostrado a continuación:

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

- **Estructura básica** de la ficha de proyecto

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

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Definición de una jornada mínima de presencia común</b>
<b>Responsable/s</b>	

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

## Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha

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

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

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

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

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de la jornada mínima de presencia común

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad</b>
<b>Responsable/s</b>	

<b>Objetivo</b>	Garantizar la cobertura de servicio al cliente (tanto a nivel interno como externo) durante las franjas horarias con flexibilidad a través de una política o sistemática definida.
-----------------	--

## Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha

El nuevo modelo horario no debe afectar en ningún caso al nivel de servicio ofrecido al cliente, tanto con carácter interno de otros departamentos/áreas de la empresa, como con carácter externo, de clientes. En el caso de optar por un modelo horario flexible, se generan una serie de intervalos horarios durante los cuales cada trabajador puede gestionar individualmente su horario o jornada laboral.

La definición de una jornada de presencia mínima común (proyecto definido anteriormente) se constituye como una herramienta o sistema de cobertura de servicio garantizando una coordinación o conciliación de determinadas tareas que implican la participación de varios colectivos o departamentos. Si bien, debe establecerse una política o sistemática de cobertura de aquellas franjas horarias de servicio al cliente que no quedan cubiertas por la jornada mínima de presencia común. En este sentido, se plantean las siguientes acciones:

- Identificación para cada departamento/área/colectivo concreto del horario de servicio a cubrir durante el cual los clientes tanto internos como externos pueden solicitar o realizar peticiones, pedidos, consultas, etc.
- Determinación de las franjas horarias de flexibilidad en función de cada departamento/área/colectivo durante las cuales debe prestarse servicio fuera de la jornada de presencia mínima común.
- Establecimiento de una política o sistemática de cobertura de las franjas horarias de servicio identificadas como por ejemplo la definición de un calendario de guardias durante las horas flexibles de entrada, pausa al mediodía y salida o la organización de equipos o retenes que se turnen para cubrir las franjas horarias flexibles .

<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	Departamentos/colectivos que se acojan al nuevo modelo horario
<b>Planificación del proyecto</b>	Con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario
<b>Recursos económicos</b>	En el caso de optar por un sistema de guardias, podría suponer un incremento de costes de personal
<b>Resultados esperados</b>	Mantener o en su caso mejorar el nivel de cobertura de servicio al cliente interno y externo
<b>Relación con otros proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de una jornada mínima de presencia común</li> </ul>
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las franjas horarias de flexibilidad durante las cuales debe garantizarse la cobertura de servicio</li> <li>• Definición de la política de guardias o turnos adecuada para cubrir las necesidades de servicio.</li> </ul>

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de la política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Definición de medidas o pautas a seguir para la cobertura de necesidades de servicio específicas fuera del nuevo modelo horario establecido</b>
<b>Responsable/s</b>	
<b>Objetivo</b>	Establecer una serie de medidas, pautas o sistemática para cubrir determinadas necesidades de los clientes que puedan surgir fuera de la franja horaria determinada por el nuevo modelo horario.
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<p>Se puede decir, que con carácter general, los nuevos modelos horarios, bien sean jornadas flexibles o continuas, tienden a adelantar la jornada laboral en el día, es decir, adelantar la hora de entrada, reducir el tiempo de pausa al mediodía (en el caso de la jornada continua no existiría tal pausa) y adelantar la hora de salida. El nuevo modelo horario parte de la premisa de mantener el nivel de servicio al cliente considerando las nuevas franjas horarias establecidas.</p> <p>Esto puede suponer que ciertos requerimientos que los clientes tenían posibilidad de realizar en un horario de tarde, o hasta cierta hora por las tardes, no queden cubiertos con el horario actual. También puede darse el caso de que alguno de los establecimientos de la empresa esté ubicado en una zona comercial, y deba por tanto por cuestiones de imagen y operativa mantener una determinada franja horaria de servicio al cliente, siendo intención de la empresa al mismo tiempo, adoptar un nuevo modelo horario.</p> <p>En estas situaciones, deberá analizarse la criticidad o necesidad de dar cobertura a ciertas necesidades de los clientes fuera del horario establecido, determinándose los mecanismos, pautas o medidas a seguir para dar respuesta a estas situaciones. Por ejemplo, en el caso de optar por un modelo horario de jornada continua podría establecerse un sistema de guardias "on call" para una serie de solicitudes del cliente a las que deba darse respuesta con carácter inmediato; o en el caso de optar por una jornada flexible que supone una posibilidad de adelantar la finalización de la jornada laboral en una hora, si bien debe mantenerse una franja de servicio al cliente más amplia por razones de estar ubicado en una determinada zona comercial, podría establecerse una sistemática de guardias o turnos para cubrir esa diferencia horaria.</p> <p>Se plantean las siguientes acciones al respecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los requerimientos específicos de servicio a los que debería darse cobertura fuera del horario establecido analizándolos en función de su criticidad y necesidad de respuesta inmediata.</li> <li>• Definición de las medidas, pautas o sistemática a seguir para dar cobertura a los requerimientos identificados: desarrollo de una sistemática de registro de solicitudes, consultas o dudas con un periodo determinado de respuesta, definición de una serie de protocolos de actuación a seguir por los clientes ante determinadas necesidades, organización de un sistema de guardias "on call" o presenciales entre los trabajadores para atender al cliente en ciertas franjas horarias, etc.</li> </ul>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	Departamentos/colectivos que se acojan al nuevo modelo horario con requerimientos específicos de servicio.
<b>Planificación del proyecto</b>	Con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario
<b>Recursos económicos</b>	Posible aumento de los costes de personal e inversiones en tecnología (dispositivos móviles, sistema de registro de requerimientos, etc.)
<b>Resultados esperados</b>	Dar cobertura de una serie de necesidades específicas de los clientes fuera del horario laboral establecido con carácter general.
<b>Relación con otros proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de una jornada mínima de presencia común</li> <li>• Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad</li> </ul>
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de la criticidad y necesidad de respuesta inmediata de ciertas necesidades o requerimientos de los clientes</li> </ul>



# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de las medidas o pautas a seguir para la cobertura de necesidades de servicio específicas fuera del nuevo modelo horario establecido

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Revisión del grado de autonomía de ciertas áreas o departamentos para el desarrollo de sus actividades</b>
<b>Responsable/s</b>	
<b>Objetivo</b>	Dotar a cada Área o Departamento del nivel de autonomía necesario para el desarrollo de sus actividades ante las posibles variaciones que se puedan generar por la adopción del nuevo modelo horario.
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<p>La incorporación de cierta flexibilidad a la jornada laboral o el posible adelantamiento de la hora de entrada/salida no deben condicionar en ningún caso el nivel de servicio ofrecido al cliente. A nivel interno, esto puede traer consigo una necesidad de reorganización del modelo de desarrollo de ciertas tareas o actividades. Para ello, entre otras medidas, debe considerarse la posibilidad de dotar de una mayor autonomía a ciertas Áreas o Departamentos para el desarrollo de sus actividades así como la posible descentralización de algunas tareas desde las áreas de apoyo o staff hacia las áreas productivas. Por ejemplo, la formalización de determinados pedidos, realización de ciertas compras, control y regularización horaria de cada trabajador, etc.</p> <p>Estos cambios pueden traer consigo una variación en el contenido de algunos puestos de trabajo que pasen a ser puestos multitarea. Por otro lado, la descentralización o aumento del grado de autonomía puede requerir la necesidad de establecer sistemas de autorizaciones y reporting, de formación y sistemas de información y gestión adecuados. Se plantean los siguientes pasos para la posible descentralización y incremento del nivel de autonomía de ciertas Áreas y Departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión e identificación de las tareas o actividades que pueden verse afectadas de manera más directa por el nuevo modelo horario considerando el grado de centralización/descentralización de las mismas, los departamentos/áreas implicados y su nivel de autonomía para el desempeño de las mismas.</li> <li>• Valoración de la posibilidad de descentralizar ciertas tareas desde las áreas de apoyo a las áreas productivas o viceversa revisando el nivel de autonomía necesario para el desarrollo de las mismas por parte de las Áreas o Departamentos involucrados.</li> <li>• Revisión de contenido de los puestos de trabajo que puedan verse afectados por la descentralización o incremento del nivel de autonomía para el desempeño de las tareas y definición del nuevo contenido (puestos multitarea en algunos casos).</li> <li>• Establecimiento de los mecanismos necesarios para adaptarse a los cambios de autonomía/descentralización en la realización de tareas previstos: establecimiento de sistemas de autorizaciones o reporting, formación necesaria para la nueva forma de trabajo o nuevas tareas, revisión de los sistemas de información/gestión, etc.</li> </ul>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	Departamentos/colectivos que se acojan al nuevo modelo horario
<b>Planificación del proyecto</b>	Con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario
<b>Recursos económicos</b>	Posible gasto asociado a necesidades de formación, nuevos sistemas de reporting o autorizaciones, sistemas de información/gestión.
<b>Resultados esperados</b>	Mejora organizativa y de la eficiencia en el desempeño de las tareas adaptándose al nuevo modelo horario
<b>Relación con otros proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad</li> <li>• Definición de medidas o pautas a seguir para la cobertura de necesidades de servicio específicas fuera del nuevo modelo horario establecido</li> </ul>
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del grado de centralización/descentralización de ciertas actividades así como el grado de autonomía necesario por Departamentos</li> <li>• Definición de nuevos contenidos de los puestos de trabajo (en caso de ser necesario) así como de las pautas a seguir para adoptar las nuevas responsabilidades</li> </ul>

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de la revisión del grado de autonomía de ciertas áreas o departamentos para el desarrollo de sus actividades

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Definición de una política de reuniones</b>
<b>Responsable/s</b>	

<b>Objetivo</b>	Determinar una serie de pautas/directrices a seguir para la celebración de reuniones que se adecuen al nuevo modelo horario establecido.
-----------------	--

## Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha

La adopción de un nuevo modelo horario trae consigo una redistribución de la jornada laboral, que en el caso de incluir flexibilidad horaria hace necesaria la definición de una serie de medidas de coordinación para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades y servicios de la empresa.

Dentro de estas medidas, en el plano de la organización interna del trabajo y de la conciliación, se encuentra la definición de una serie de pautas para la gestión de las reuniones. Estas pautas están orientadas a facilitar las necesidades de coordinación interna entre departamentos y la gestión individual de la flexibilidad horaria teniendo como premisa la cobertura de servicio.

La política definida para la celebración de reuniones deberá ser la pauta a seguir con carácter general, sin perjuicio de que, en caso de ser necesario por motivos justificados, se deban convocar reuniones fuera de los horarios establecidos, a las cuales deberán asistir los departamentos/áreas implicados.

Según estas consideraciones, se plantean las siguientes acciones en torno a la definición de una política de reuniones:

- Identificación de las necesidades de coordinación entre los departamentos/áreas de la organización considerando tanto las actividades a coordinar como las franjas horarias necesarias.
- Consideración de la franja horaria mínima de presencia común definida.
- Establecimiento de la sistemática de convocatoria de reuniones en función de los parámetros anteriores definiendo el intervalo horario (posibilidades horarias) de celebración de las mismas así como la duración máxima posible.

<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	Departamentos/colectivos que se acojan al nuevo modelo horario
<b>Planificación del proyecto</b>	Con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario
<b>Recursos económicos</b>	No se estiman recursos económicos adicionales
<b>Resultados esperados</b>	Mejora en la organización interna del trabajo adaptándose favoreciendo la conciliación.
<b>Relación con otros proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de una jornada mínima de presencia común</li> </ul>
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de las reuniones a la franja horaria de presencia común</li> <li>• Interiorización y cumplimiento de las pautas establecidas para la celebración de las reuniones</li> </ul>

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de la política de reuniones

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Establecimiento de un sistema/metodología de control/regularización de horas</b>
<b>Responsable/s</b>	

<b>Objetivo</b>	Regularizar y controlar las horas trabajadas por cada empleado con una determinada periodicidad (semanal/quincenal/mensual/trimestral/otros) cuando se opta por un modelo horario flexible (entrada/pausa mediodía/salida)
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<p>En los casos en los que el modelo horario a adoptar incluye cierta flexibilidad en los tiempos de entrada, pausa al mediodía y salida, o en las horas a realizar cada día, resulta necesario establecer un sistema que permita controlar las horas trabajadas diariamente, regularizándolas cada cierto periodo de tiempo para por un lado verificar el cumplimiento de las horas establecidas y facilitar al mismo tiempo la gestión individual del tiempo.</p> <p>Para poner en marcha tal sistema de control, se plantean los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección del modelo de regularización o control horario: se puede optar por un sistema de “fichar” a la entrada, durante la pausa del mediodía, y a la salida que registre de manera automática los tiempos y genere un recuento de horas según el periodo establecido, o bien, optar por un sistema o aplicación informática en la cual cada trabajador registre diariamente las horas trabajadas procediéndose a generar del mismo modo un recuento de horas cada cierto periodo de tiempo.</li> <li>• Determinación del periodo más adecuado para realizar la regularización horaria: con carácter semanal/quincenal/mensual/otro periodo definido.</li> <li>• Regularización de las horas registradas: durante el periodo de tiempo determinado, el trabajador deberá realizar un cuadro o comprobación de las horas trabajadas frente a las obligatorias a cumplir, controlando de esta manera la flexibilidad horaria y gestionando un posible desfase horario por exceso o por defecto .</li> <li>• El modelo horario flexible, puede suponer que por diversas circunstancias se generen “bolsas de horas” al superar el número de horas realmente trabajadas a las establecidas para cada periodo. La regularización y control horaria registra estas bolsas de horas facilitando al mismo tiempo la gestión individualizada de las mismas.</li> </ul>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	Departamentos/colectivos que se acojan al nuevo modelo horario
<b>Planificación del proyecto</b>	Con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario
<b>Recursos económicos</b>	Posible necesidad de implantar un sistema de “fichar”; o aplicación informática específica
<b>Resultados esperados</b>	Control a nivel de la organización y a nivel de cada trabajador del cumplimiento de las horas establecidas así como posibilidad de gestión individualizada el tiempo por cada trabajador.
<b>Relación con otros proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de una jornada mínima de presencia común</li> <li>• Definición de una política/sistemática de cobertura de las franjas horarias de flexibilidad</li> <li>• Definición de medidas o pautas a seguir para la cobertura de necesidades de servicio específicas fuera del nuevo modelo horario establecido</li> </ul>
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigurosidad en la regularización horaria</li> </ul>

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de la sistema/metodología de control/regularización de horas

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Negociación Colectiva. Revisión y posible modificación del Convenio Colectivo.</b>
<b>Responsable/s</b>	

<b>Objetivo</b>	Analizar posibles obstáculos o limitaciones que puedan surgir en el proceso de adopción e implantación de un nuevo modelo horario en relación a la negociación colectiva y el convenio de aplicación.
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<p>El cambio del modelo horario laboral se considera una modificación sustancial de las condiciones de trabajo según la Ley (artículo 5, Ley 35/2010 de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo) . Esto puede suponer que, en el caso de existir un Comité de Empresa, sea necesario consultar y negociar estos cambios con el Comité con el fin de llegar a un acuerdo que facilite/posibilite su implantación ya que en caso de no llegarse a tal acuerdo se podrían generar reclamaciones en conflicto colectivo.</p> <p>Por otro lado, con carácter general, los convenios (convenio sectorial, convenio empresarial propio, acuerdos o pactos de empresas) recogen en mayor o menor medida la definición y regulación de la jornada laboral. En este sentido, es importante analizar con carácter previo y en detalle esta definición para detectar posibles restricciones o limitaciones a la implantación de un nuevo modelo horario así como las posibilidades de modificación del mismo en caso de que se estime necesario.</p> <p>Se plantean las siguientes acciones al respecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de existir un Comité de Empresa, consulta previa del nuevo modelo horario a implantar</li> <li>• A nivel de convenio sectorial, empresarial propio o pacto/acuerdo de empresa:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis previo del grado de definición de la jornada/s y horario/s así como los colectivos a los que aplica</li> <li>- Identificación de las posibles limitaciones o restricciones recogidas en el convenio o pacto para la aplicación del nuevo modelo horario</li> <li>- Valoración de las posibilidades de modificación del convenio en términos de jornada laboral en caso de estimarse necesario o de utilidad. En caso de considerarse de interés la modificación o inclusión del nuevo modelo en el Convenio colectivo, deberá analizarse el grado de detalle o profundidad con el que se quiere recoger o dejar constancia del cambio.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	Toda la organización/empresa
<b>Planificación del proyecto</b>	Con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario
<b>Recursos económicos</b>	No se estiman recursos económicos adicionales
<b>Resultados esperados</b>	Consolidar la implantación del nuevo modelo horario y evitar posibles confrontaciones o conflictos colectivos
<b>Relación con otros proyectos</b>	• -
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta previa y/o acuerdo con el Comité de Empresa (en caso de existir)</li> <li>• Análisis previo del convenio sectorial, empresarial propio o pacto/acuerdo de empresa</li> </ul>



# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de las posibles revisiones y/o modificaciones del Convenio Colectivo.

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Estimación de posibles impactos económicos originados por el cambio horario</b>
<b>Responsable/s</b>	

<b>Objetivo</b>	Identificar posibles inversiones, gastos y/o impactos en la cuenta de resultados derivados de la adopción de un nuevo modelo horario.
-----------------	---

## Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha

La adopción de un nuevo modelo horario puede suponer la necesidad de realizar algunas adaptaciones en la operativa de la empresa como por ejemplo la dotación de ciertas infraestructuras, necesidad de nuevas tecnologías o aumento de los costes de personal. Asimismo, el nuevo horario puede tener un impacto sobre la cuenta de resultados al producirse un ahorro energético, variaciones en los beneficios sociales, gastos de desplazamiento, etc.

Cada empresa deberá realizar un análisis y estimación de estos posibles impactos antes de implantar el nuevo modelo horario con el fin de prever los posibles costes o inversiones adicionales que se pueden generar.

Para la estimación de los posibles impactos económicos se plantea un listado de los conceptos que a priori podrían verse afectados por el nuevo modelo horario y sobre los cuales cada empresa debería reflexionar para determinar si le aplican :

- Dotación o adaptación de infraestructuras: comedor, salas, revisión del modelo de “lay out” de las oficinas
- Nuevas tecnologías: sistemas ofimáticos, dispositivos móviles, terminales telefónicas, call center
- Costes de personal: costes adicionales derivados de las guardias, posibles subcontrataciones
- Ahorro beneficios sociales: ticket restaurante, ticket guardería
- Ahorro suministros: consumo de luz, agua, calefacción
- Otros: gastos asociados a la existencia de un transporte de empresa (autobús, coche de empresa, etc), implantación de máquinas de vending, otros .

<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	Equipo de Dirección de la empresa
<b>Planificación del proyecto</b>	Con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario
<b>Recursos económicos</b>	Inversiones o gastos asociados a los conceptos identificados anteriormente
<b>Resultados esperados</b>	Estimación previa de los posibles impactos económicos de la adopción del nuevo modelo horario.
<b>Relación con otros proyectos</b>	• -
<b>Factores críticos de éxito</b>	• Valoración y previsión de las posibles inversiones o gastos derivados del nuevo modelo horario

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de los posibles impactos económicos originados por el cambio horario

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	<b>Evaluación de la satisfacción de los empleados y clientes</b>
<b>Responsable/s</b>	

<b>Objetivo</b>	Realizar un seguimiento y control de la satisfacción de empleados y clientes en torno al nuevo modelo horario identificando posibles desviaciones u obstáculos y aspectos positivos en la prestación del servicio y en el desarrollo del trabajo diario como consecuencia del nuevo modelo horario.
-----------------	---

## Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha

La implantación de un nuevo modelo horario, ya sea una jornada continua o partida, con un mayor o menor margen de flexibilidad, trae consigo un cambio en la organización y coordinación del trabajo diario para los trabajadores de la empresa al tener que adaptarse a las nuevas pautas horarias establecidas en cada caso (adelantamiento de la entrada, franjas horarias de presencia mínima común, política de reuniones, sistema de regularización de horas, etc.).

Por otro lado, los clientes externos también pueden verse afectados por el cambio horario en la medida en que deban adaptarse a las nuevas franjas horarias de servicio, emplear nuevas sistemáticas para la realización de pedidos o consultas, etc.

Con el fin de estimar y valorar las consecuencias e implicaciones de estos cambios, se plantea la realización de una encuesta de satisfacción para los empleados y otra para los clientes. Se plantea un posible esquema de campos a valorar:

Encuesta de satisfacción de clientes:

<b>SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>Valorar de 1 (mínimo) - 10 (máximo)</b>	
	<b>Con el horario actual</b>	<b>Con el nuevo modelo horario</b>
Satisfacción con el horario habitual de trabajo		
Satisfacción con el horario de entrada al trabajo		
Satisfacción con el horario de salida del trabajo		
Facilidad de adaptar el horario actual ante necesidades personales puntuales		
Satisfacción con la predisposición de los mandos superiores para conceder permisos, adecuar horarios a situaciones personales puntuales, etc.		
Satisfacción de los clientes con el horario de servicio y atención		
Adecuación del horario de servicio a las necesidades reales del cliente		
Facilidad de cumplir satisfactoriamente objetivos laborales y necesidades personales con el horario habitual		

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Continuación ficha anterior: **Evaluación de la satisfacción de empleados y clientes**

Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha		
<b>SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CONSIDERANDO EL NUEVO MODELO HORARIO</b>	<b>Valorar de 1 (mínimo) - 10 (máximo)</b>	<b>Comentarios</b>
Satisfacción con la atención recibida por parte de la empresa para la recepción de solicitudes/pedidos, consultas, comunicaciones, reclamaciones etc.		
Satisfacción con el suministro del servicio o productos solicitado en términos de calidad, tiempo, especificidades concretas, etc.		
Satisfacción en relación a la resolución de incidencias, cuestiones urgentes, dudas o aclaraciones, etc.		
Facilidad de acceso/contacto con personas concretas en la empresa encargadas del suministro del servicio o producto solicitado.		
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	Departamentos/colectivos que se acojan al nuevo modelo horario	
<b>Planificación del proyecto</b>	En el caso de los empleados, con carácter previo a la fecha de implantación del nuevo modelo horario y una vez implantado. En el caso de los clientes, una vez implantado el nuevo modelo horario	
<b>Recursos económicos</b>	No se estiman recursos económicos adicionales	
<b>Resultados esperados</b>	Valoración del grado de satisfacción con el nuevo modelo horario e identificación de posibles efectos generados como consecuencia del nuevo horario a nivel interno y frente a los clientes externos.	
<b>Relación con otros proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de comunicación y gestión de las expectativas</li> </ul>	
<b>Factores críticos de éxito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso por parte de los empleados</li> <li>• Gestión de la comunicación interna y externa</li> </ul>	

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



Detalle de la evaluación de la satisfacción de los empleados y clientes

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	
<b>Responsable/s</b>	
<b>Objetivo</b>	
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	
<b>Planificación del proyecto</b>	
<b>Recursos económicos</b>	
<b>Resultados esperados</b>	
<b>Relación con otros proyectos</b>	
<b>Factores críticos de éxito</b>	

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	
<b>Responsable/s</b>	
<b>Objetivo</b>	
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	
<b>Planificación del proyecto</b>	
<b>Recursos económicos</b>	
<b>Resultados esperados</b>	
<b>Relación con otros proyectos</b>	
<b>Factores críticos de éxito</b>	



# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	
<b>Responsable/s</b>	
<b>Objetivo</b>	
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	
<b>Planificación del proyecto</b>	
<b>Recursos económicos</b>	
<b>Resultados esperados</b>	
<b>Relación con otros proyectos</b>	
<b>Factores críticos de éxito</b>	

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	
<b>Responsable/s</b>	
<b>Objetivo</b>	
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	
<b>Planificación del proyecto</b>	
<b>Recursos económicos</b>	
<b>Resultados esperados</b>	
<b>Relación con otros proyectos</b>	
<b>Factores críticos de éxito</b>	

# Fichas de proyectos para la implantación del nuevo modelo horario



<b>PROYECTO</b>	
<b>Responsable/s</b>	
<b>Objetivo</b>	
<b>Descripción y Acciones o pasos necesarios para su puesta en marcha</b>	
<b>Departamentos/Colectivos implicados</b>	
<b>Planificación del proyecto</b>	
<b>Recursos económicos</b>	
<b>Resultados esperados</b>	
<b>Relación con otros proyectos</b>	
<b>Factores críticos de éxito</b>	



Departamento de Empleo  
y Asuntos Sociales