

Estudio sobre las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar.

Departamento de Empleo y Asuntos Sociales - Gobierno Vasco.
Conclusiones del proyecto.

Mayo de 2010



Agenda

- Contextualización y objetivos del proyecto
- Enfoque metodológico del estudio
- Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario
- Conclusiones



Contextualización y objetivos del proyecto

En los últimos años estamos asistiendo a un **proceso de reflexión permanente en torno a distintas propuestas de cambio en las condiciones de trabajo**, en aras de lograr mejoras de naturaleza muy diversa: competitividad, productividad, creación de empleo, calidad de vida en el trabajo y conciliación de vida profesional y privada.

Muchas de las propuestas de modificación de las condiciones de trabajo como la flexibilidad horaria, el teletrabajo, el establecimiento de la jornada continuada, etc., van asociadas a la **necesidad de racionalizar los horarios laborales** con el objetivo de incrementar la calidad de vida y adaptarse a los usos horarios del resto de países europeos.

Según datos del Eurostat y del Euroíndice IESE-ADECCO, España es uno de los países de Europa en el que más horas se trabajan, y sin embargo tiene unos índices de productividad más bajos. De hecho, la pérdida de niveles de productividad es uno de los principales problemas a los que se enfrenta el mercado laboral español a lo largo de los últimos años. En el caso de la CAPV, la **productividad por persona empleada ha descendido un 2% en los últimos diez años**.

Por otro lado, cada vez existe una mayor sensibilización respecto a las implicaciones que tienen las jornadas laborales interminables; **los trabajadores/as están insatisfechos debido a extensas jornadas de trabajo**, agobiados ante la **imposibilidad de conciliar la vida profesional con la personal**, etc. lo que redundará en una **pérdida de calidad de vida y un descenso de la eficiencia y la productividad** en las empresas.

Determinadas empresas han **apostado** por adoptar nuevas alternativas de modelos horarios que favorezca el incremento de la productividad y la conciliación, beneficiando así al empleado y la empresa.

En este contexto se enmarca la realización de este estudio que tiene como principal objetivo analizar las implicaciones y posibles consecuencias de un cambio horario laboral en el tejido empresarial de la CAPV, de cara a conseguir una mayor conciliación de la vida laboral y familiar.

*“Los españoles trabajan **232 horas al año más** que los europeos pero **producen la mitad.**”*

“Mientras que los belgas trabajan nueve horas semanales menos que los españoles, su productividad es muy superior”

*“Los **países europeos con jornadas medias más cortas** (Holanda, Alemania, Bélgica) **presentan mayor productividad por hora trabajada**”*

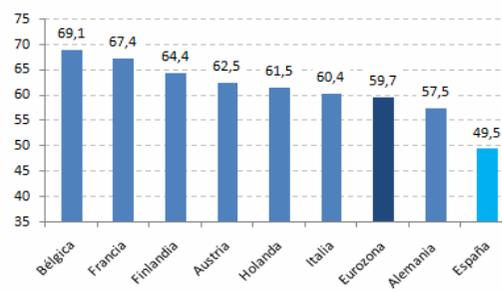
En términos de productividad por persona ocupada,

“El país cuyo ocupado medio fue más productivo en 2008 fue Bélgica, con 69.100 euros. En el otro extremo se ubicó España, con 49.500 euros por persona ocupada. Por lo tanto, hay una diferencia de 40% en la productividad máxima y mínima por ocupado entre los países analizados.”

*“Mientras que países como Bélgica, Austria y Holanda muestran incrementos acumulados de entre 7% y 7,5% en productividad por persona ocupada, **Italia y España presentan la evolución más desfavorable** para esta variable, con el agravante de que, al contar con la menor productividad del grupo, España se ha alejado más del promedio. En 2000, la productividad de cada persona ocupada en España resultaba 14,4% inferior a la media de la Eurozona. Ahora, la distancia se amplió a 17,1%.*

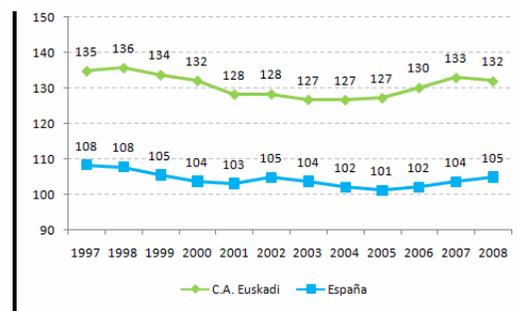
(Fuente. IESE-Adecco)

Productividad por persona ocupada. 2008
(Miles de euros)



Fuente. IESE-Adecco en base a Eurostat

Evolución de la productividad por persona empleada, 1997-2008



Fuente. Eustat / Eurostat. Índices obtenidos tomando como base 100 la EU-25

Enfoque metodológico del estudio

Para el desarrollo de este estudio se ha trabajado desde una **doble dimensión, empresa y trabajadores/as**, a través de la realización de las actividades que se detallan a continuación.

Actividades:

I. Perspectiva de Trabajadores/as

1. Análisis sociodemográfico de la CAPV y de la **relación de los trabajadores/as con el trabajo.**
2. Análisis de hábitos de **uso del tiempo en la CAPV** (fuentes estadísticas oficiales, estudios previos, resultados de procesos de encuestación,...)
3. **Benchmark** o estudio comparado. Identificación de **Escenarios de uso de tiempo en Europa** y patrones de comportamiento.

II. Perspectiva de Empresas

1. Análisis y **categorización del tejido empresarial de la CAPV.**
2. Análisis de **convenios sectoriales y de empresa** que permite identificar el **nivel de cobertura** que ofrecen los convenios en relación a las posibilidades sobre el modelo horario.
3. **Entrevistas** personalizadas una selección de **empresas de la CAPV** que han implantado iniciativas en torno a la jornada continua.

Representatividad en términos de empleo: 27,9 % de las empresas de más de 250 empleados y 20,4% de empresas de más de 100 empleados.

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| ▪ Iberdrola | ▪ Euskaltel |
| ▪ ULMA construcción | ▪ CAF |
| ▪ Metro Bilbao | ▪ Eroski |
| ▪ Unión Farmacéutica Gipuzcoana | ▪ BBK |
| ▪ Tubacex | ▪ Caja Laboral |
| | ▪ Labein (Corporación Tecnalia) |

Resultados:

Modelo teórico de implicaciones e impacto de un cambio de horario laboral.

- El modelo recoge la doble perspectiva analizada, empresas y trabajadores/as.
- Determina las **variables para la implantación** como los efectos a tener en cuenta por las **empresas** que decidan optar por un modelo de jornada continua.
- Define la **metodología y lógica del cálculo** de los efectos de un cambio de estas características en la **redistribución del uso del tiempo y gasto asociado para los trabajadores/as.**
- Establece **recomendaciones** sobre el modelo horario más adecuado a las condiciones específicas de la CAPV.

Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

El tiempo, un valor en alza.

El horario muestra una tendencia creciente a convertirse en uno de los factores clave de retención y atracción del talento para las organizaciones.

- Actualmente, **el trabajo es el vertebrador del día a día** de la mayoría de los ciudadanos. Además, las rentas de trabajo suponen la principal fuente de ingresos, el 78,4% para las profesiones medias y empleados. Por tanto, el trabajo condiciona la disponibilidad de tiempo como la capacidad de gasto de los trabajadores/as.
- El tiempo es un recurso limitado y cada vez más apreciado. Contar con **un buen horario laboral es una de las cuestiones mejor valoradas por los trabajadores** (Encuesta de Calidad de vida y trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).
- A lo largo de los últimos diez años, **la satisfacción con los horarios de trabajo han ido disminuyendo**, especialmente en el ámbito de la empresa privada y entre los profesionales no directivos.
- Al mismo tiempo, la satisfacción con el equilibrio de vida profesional y personal se mantiene estable en términos generales, pero con una acusada diferencia entre los empleados del sector privado y del sector público. **Más del 40% de los españoles están poco o nada satisfechos con su equilibrio de vida.**
- Atendiendo a los factores que influirían en la decisión de cambiar de puesto de trabajo, el **sueldo** sigue siendo el aspecto más valorado, **seguido de la mejora del horario** y del **aumento de la estabilidad**. A mayor nivel de formación, la brecha entre la importancia otorgada al sueldo y la mejora del horario disminuye.

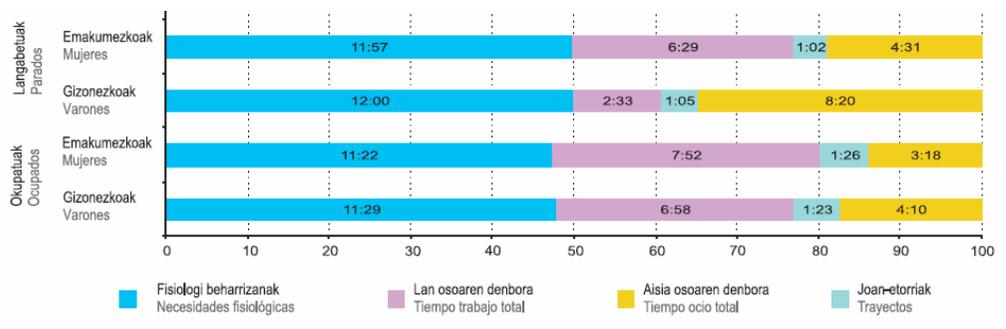
Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

Cambio de tendencias.

Distribución y uso del tiempo en la CAPV.

- Los resultados de la **Encuesta de Presupuestos del tiempo 2003-2008 (Eustat)** muestra algunos cambios de hábitos y comportamientos en la distribución diaria del tiempo por actividades que apuntan **nuevas tendencias en el uso social del tiempo**.
- En términos generales, la población de la CAPV ha **incrementado el tiempo dedicado al cuidado de menores y adultos y al ocio de tipo pasivo, en detrimento del ocio o vida social**.
- La distribución del tiempo entre las diversas actividades sigue mostrando **variaciones** en función del **género y de la relación con el trabajo**.

Distribución diaria de las actividades en función del género y relación con el trabajo.



Fuente: Eustat. Encuesta Presupuestos del tiempo 2008 - 2003.

Principales cambios en el uso del tiempo (2008-2003)

- **El tiempo medio empleado a las comidas disminuye en 20 minutos.**
- **Sube la tasa de participación femenina en el trabajo remunerado (1,9 puntos porcentuales).**
- **Más del 90% de la población de más de 16 años, emplea 2 horas y 36 minutos diarios a las tareas domésticas aunque sigue manteniéndose un claro sesgo hacia la feminización del trabajo doméstico no remunerado.**
- **Aumentan tanto la participación como el tiempo medio dedicado al cuidado de menores y adultos.**
- **Se ha duplicado el tiempo dedicado al ordenador y a Internet como alternativa de ocio. Otras alternativas de ocio activo y deportivo suben ligeramente, pero el tiempo dedicado a la vida social continua disminuyendo.**
- **Los trayectos siguen manteniéndose estables, en torno a una hora y media diaria.**

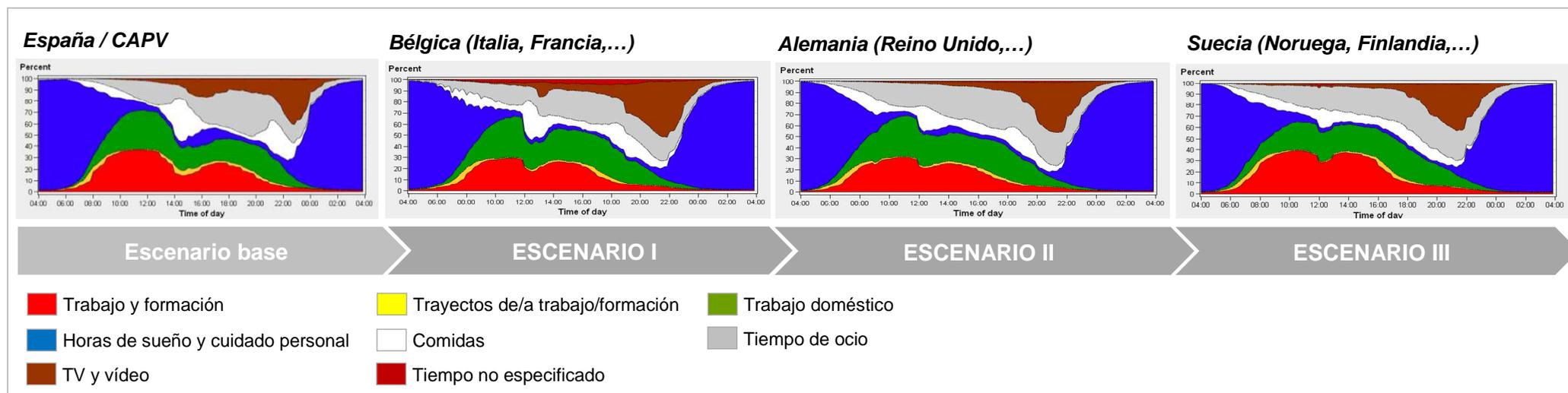
Fuente: Deloitte en base a datos de la Encuesta de Presupuestos del tiempo 2008-2003.

Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

Una *rara avis* en el ámbito europeo.

Escenario singular con horarios caracterizados por su irregularidad.

- España es un **país singular con horarios caracterizados por su irregularidad**. Esta peculiaridad no es fruto de la casualidad, sino **consecuencia de una serie de hábitos y comportamientos** en el uso y distribución del tiempo.
 - El **trabajo sufre interrupciones importantes** de tiempo dedicado a otras actividades a lo largo del día, extendiendo el rango horario total destinado a esta actividad desde inicio a fin.
 - Con carácter general, **la jornada laboral empieza entre una hora y hora y media más tarde al resto de Europa** (sin considerar el desfase del uso horario GMT +1) y **se alarga hasta las ocho de la tarde**.
 - La **pausa de mediodía** generalmente destinada a la comida, es larga, y se extiende a lo largo de una franja horaria de en torno de 2 horas (14.00 – 16.00 horas). Esta pausa se realiza **más tarde que en el resto de Europa** (12.00 – 13.00), provocando un **traslado del resto de actividades de la tarde**.
 - Existen **trayectos al mediodía**, coincidiendo con el horario de la comida. En torno a un tercio de las personas que trabajan en jornada partida vuelven a comer a casa.
 - **La hora de acostarse se retrasa en unas dos horas**, de las 22.00 horas de Europa a las 00.00 horas de España y la CAPV.
- En términos comparativos, **España es el país que muestra mayores dificultades para conciliar en opinión de sus trabajadores/as**. En el otro lado de la balanza, destacan Bélgica , Reino Unido, Holanda como países donde sus ciudadanos consideran que cuentan con mayores opciones para la conciliación. (fuente: Accor Services Barometer).



Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

Las empresas ante la *jornada continua*.

Factores que condicionan los horarios de trabajo.

▪ Con carácter general, son dos los principales factores por los que las empresas determinan unos horarios de trabajo:

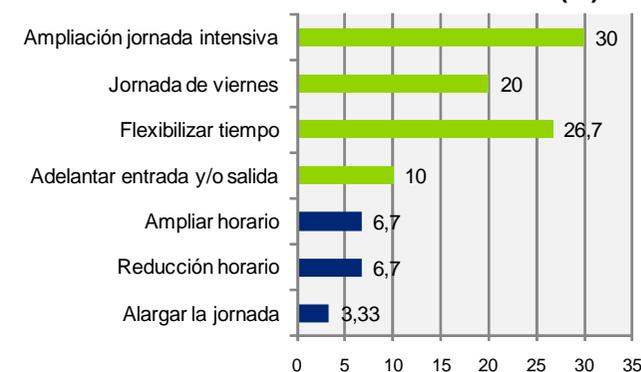
- La atención y **garantía de cobertura de servicio al cliente**.
- Las necesidades derivadas de las **operaciones** de la empresa (operaciones internacionales, procesos productivos continuos,...).
- El tercer factor considerado por las empresas, a cierta distancia de los dos anteriores, es la **conciliación** de la vida laboral y personal de los empleados.

▪ Un importante número de empresas declaran haber introducido **cambios en el modelo horario** en los últimos tres-cinco años. Las medidas más generalizadas han sido:

- La implantación y **ampliación de la jornada intensiva** (entendida como jornada continua).
- La **flexibilización del horario**, adelantando la hora de entrada y salida y **comprimiendo el alcance temporal global del trabajo** a lo largo de la jornada.

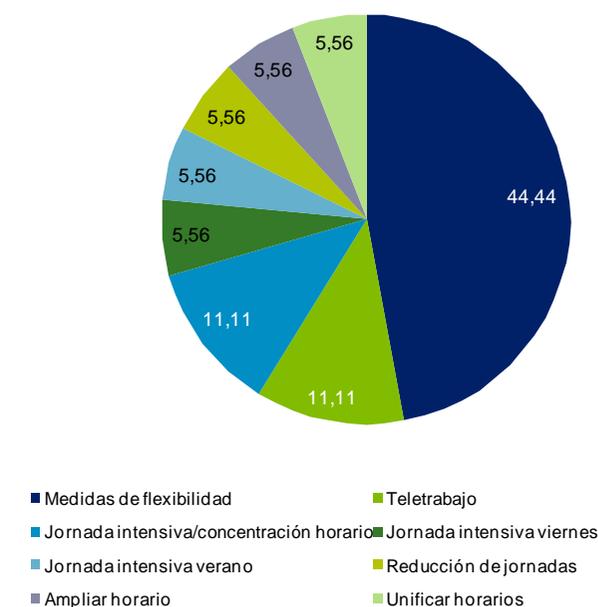
▪ En cuanto a las **iniciativas que están en fase de estudio** y que las empresas prevén implantar, avalan las apuestas anteriores. Destacan de manera significativa las **medidas de flexibilidad**, tanto en **horarios** como en el **espacio** (teletrabajo) y la extensión de la **jornada intensiva** a lo largo del año.

Modificaciones al modelo horario (%)



Fuente: Encuesta Psicotec. Comunidad de Madrid.

Iniciativas en estudio



Fuente: Encuesta Psicotec. Comunidad de Madrid.

Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

Las empresas ante la *jornada continua*.

Efectos esperados y obtenidos.

▪ Los efectos que se persiguen con este tipo de iniciativas son principalmente.

- La **mejora del rendimiento y de la productividad**.
- Seguimiento de la **mejora en el ambiente y clima laboral**.
- En tercer lugar se cita la **conciliación de la vida personal y profesional**.

▪ Una vez implantados los nuevos modelos horarios son **muy pocas las empresas que declaran realizar un seguimiento exhaustivo de su impacto**, sobre todo en indicadores de tipo cuantitativo.

▪ Sin embargo, la mayoría de las empresas entrevistadas señalan que el principal impacto se ha materializado en una **mejora del clima laboral y satisfacción de los trabajadores/as**. Estas empresas coinciden a su vez en contar con **índices de rotación voluntaria bajos** y una **mayor cobertura de candidatos**.

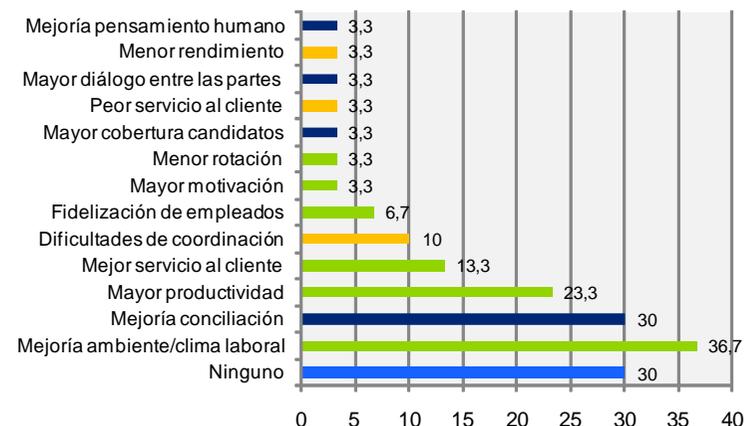
▪ Por otro lado, y considerando posibles efectos adversos, son **muy limitadas las empresas que han identificados un menor rendimiento de sus trabajadores/as o un peor servicio al cliente**.

▪ Cabe señalar, no obstante, que en estos procesos de cambio **es importante atender con especial atención a las nuevas necesidades de coordinación** (departamentos internos, proveedores, socios estratégicos, clientes, etc.), para **evitar las posibles disfunciones** que se han constatado en determinadas empresas.

▪ **Una adecuada planificación del proceso de cambio garantiza una transición exitosa.**

▪ Comparando la opinión de las empresas en cuanto a los efectos perseguidos y los efectos percibidos podemos afirmar que existe una correlación entre unas y otras, y por tanto podemos considerar que **estas iniciativas están obteniendo el grado de satisfacción deseable desde la perspectiva de las empresas**.

Efectos del cambio de modelo horario (%)



Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

De la *jornada partida* a la *jornada continuada*.

Definición del modelo horario objetivo.

- **No existe un modelo objetivo único** ni para todas las empresas ni para todos los colectivos profesionales de una organización.
- De la información analizada y las entrevistas realizadas, hemos identificado **dos tipologías de jornada continua**:
 - la **jornada continua sin pausa**, de implantación real más limitada y
 - la **jornada de tipo europea-flexible** que constituye el modelo horario más generalizado entre las empresas de las CAPV que han adoptado modelos horarios distintos a la jornada partida tradicional.
- La empresas que adoptan este segundo modelo justifican su opción frente al modelo de jornada continua sin pausa, por los siguientes motivos:
 - Necesidad de **cobertura de servicio a primera hora de la tarde**, entre 14.00 y 16.30, garantizando una **jornada mínima de presencia común** en la que coinciden todos los trabajadores/as.
 - Evitar un modelo rígido, **permitiendo el ajuste individualizado del horario** en función de los desplazamientos y obligaciones de carácter personal de los trabajadores/as y **bajo parámetros de autogestión** del tiempo profesional y personal.
- Aunque los modelos analizados presentan variantes derivadas de las características propias de su actividad, existen una premisas básicas que cumplen de manera generalizada:
 - Adelantar el rango de entrada, el de la comida y el de salida, dotándoles de cierta flexibilidad.
 - El límite a la flexibilidad viene definido por el número de horas/año, que se mantiene, así como por la definición de una jornada mínima de presencia común diaria para todos los trabajadores/as implicados, que evite la descoordinación tanto a nivel interno como externo.
 - En esta misma línea, se establece una pausa obligatoria de 30 minutos hacia la mitad de la jornada, evitando que **de facto se realicen jornadas continuas puras**.
 - Aunque las empresas no han realizado un seguimiento pormenorizado del comportamiento individual, coinciden en que **los trabajadores/as tienden a realizar un horario regular** y a **adelantar el horario de salida**, aprovechando las opciones que ofrece el modelo de **concentrar la actividad productiva en el primer tercio del día**.
- Por último, pero no menos importante, **estos modelos no se conciben como una alternativa estática o carente de evolución**, y que deberán adaptarse realizando los ajustes necesarios en función de la extensión más generalizada de este tipo de modelos.



Manteniendo el número de horas anuales trabajadas, con la implantación de la jornada continua **se liberan entre 1 y 3 horas de tiempo de trabajo en el horario comprendido entre las 15.30 y las 18.30.**

Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

Impacto del cambio horario en la redistribución de actividades y destino de gasto.

Marco teórico definido.

- Se ha definido un marco teórico y su correspondiente lógica de análisis para cuantificar el impacto del cambio horario en la redistribución de actividades y destino del gasto.
- La alimentación cuantitativa de este modelo teórico, fuera del alcance de este proyecto, podría ser una interesante área de trabajo futuro con el objetivo de cuantificar las variaciones de impacto por tipología de actividad y por tipologías de colectivos u otros criterios de segmentación de interés.

	Situación actual		Consecuencias de la Jornada Continua			
	Tiempo medio dedicado (hh:mm)	Gasto dedicado al día	En el tiempo		En el gasto	
			Variación en el tiempo dedicado	Tiempo medio dedicado	Redistribución en el gasto	Variación en el gasto
Necesidades fisiológicas	11:19	7,39 €	▼ 0:30	10:49	7,06 €	-4%
Trabajo y formación	7:14	0,25 €	0:00	7:14	0,25 €	0%
Trabajos domésticos	0:59	2,47 €	0:00	0:59	2,47 €	0%
Cuidar personas del hogar	0:06	0,09 €	▲ 0:06	0:12	0,05 €	-50%
Vida Social	0:42	5,07 €	▲ 0:41	1:24	10,05 €	98%
Ocio activo y deportes	0:42	2,11 €	▲ 0:41	1:24	4,18 €	98%
Prácticas deportivas	0:04	0,47 €	▲ 0:04	0:09	0,94 €	98%
Paseos y excursiones	0:33	0,87 €	▲ 0:33	1:06	1,72 €	98%
Juegos, pc, etc.	0:04	0,77 €	▲ 0:04	0:08	1,54 €	98%
Ocio pasivo	1:36	0,40 €	▼ 0:21	1:15	0,31 €	-22%
Ver televisión y relax	1:27	0,00 €	▼ 0:21	1:06	0,00 €	0%
Lectura en general	0:09	0,40 €	0:00	0:09	0,40 €	0%
Trayectos	1:18	2,78 €	▼ 0:39	0:39	1,39 €	-50%
TOTAL	24:00:00	20,56 €		24:00:00	25,77 €	25%

Variación en la dedicación del Gasto

- Una vez calculadas las variaciones en el tiempo, estas se aplican al gasto correspondiente a cada una de las actividades, que aumentan y disminuyen en función de las alteraciones que han sufrido en el tiempo.
- Debe tenerse en cuenta que nos todos los gastos varían en el mismo sentido que el tiempo. Así, el gasto dedicado al Trabajo Doméstico es inversamente proporcional a la variación del tiempo dedicado al mismo. Este comportamiento es debido a que si los Ocupados disponen de más tiempo por la tarde podrían optar a cuidar ellos mismos de sus familiares, en vez de contratar los servicios a otros agentes (guarderías etc.).

Descripción de la situación actual

- En base a diversas fuentes del Eustat y del INE, en la tres primeras columnas se enumeran las actividades, en función del tiempo y del gasto diario dedicado a las mismas actualmente por parte de los ocupados,
- La suma de los tiempos dedicados a las actividades da como resultados las 24 h del día.

Variación en la dedicación del tiempo

- En esta segunda parte de la tabla se presentan, en base a las hipótesis anteriormente descritas, los cambios que la implantación de la jornada continua generaría en el colectivo de la población ocupada.
- Tal como se ha señalado anteriormente el tiempo de comida, el ocio pasivo y los trayectos, se reduce a favor de la vida social y del ocio activo y el cuidado a las personas del hogar. Concretamente:
 - El tiempo de comida incluida dentro de las necesidades fisiológicas se reduce en 30 min.
 - El ocio pasivo en lo correspondiente a ver la TV, y relax se reducido en 21 min.
 - Los trayectos se reducen en 39 min.
- La hora y media resultante se distribuye entre las actividades que se ven incrementadas en función de su peso relativo. En este caso, la vida social, los tres conceptos incluidos dentro del ocio activo y deportes y el cuidado a las personas del hogar

Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

El proceso de implantación del cambio de modelo horario.

Convenios colectivos.

- Los Convenios Colectivos junto a los contratos de trabajo, son uno de los principales instrumentos con los que cuentan las empresas para **regular las condiciones laborales de sus empleados**.
- Según el Estatuto del Trabajador, éste tendrá **derecho a adaptar la duración y distribución de la jornada de trabajo** para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral **en los términos que se establezcan en la negociación colectiva** o en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en todo caso, lo previsto en aquélla.
- Los **convenios sectoriales** de aplicación en la CAPV y los tres Territorios Históricos, no cierran las puertas a la aplicación de la jornada continua, salvo contadas excepciones. En su afán por dar cobertura a un numeroso grupo de empresas con características organizativas y de mercado propias, el modelo horario se aborda de forma poco detallada.
- Los **convenios y pactos de empresa**, definen en un detalle mayor las cuestiones relativas a la jornada laboral. En algunos casos esta mayor definición implica un reconocimiento expreso de la jornada continua, pero realizada con carácter general, como una alternativa o tipología más de entre las diversas que pueden coexistir (turnos, partida y continua), sin determinar su grado de implantación en la organización, los colectivos a los que afecta, las características propias de esta jornada continua, ...
- Frente a esta contexto general, existen excepciones de empresas que han abordado nuevas iniciativas recientes en cuanto a su modelo horario. Estas empresas han trasladado las características del mismo al convenio de empresa en detalle suficiente para dar seguridad al sistema establecido y ponerlo en conocimiento de todas las partes implicadas.

Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

El proceso de implantación del cambio de modelo horario.

Facilitadores y barreras.

- La implantación de una jornada continua en sus diversas variantes **no está limitada por el tamaño de la empresa ni por el sector de actividad** en el que desarrolla su actividad.
 - El hecho de contar con un **departamento o área de organización, experiencia en grupos de mejora, dinámicas de trabajo** en proyectos similares, etc. más generalizados en empresas de mayor tamaño en cuanto a número de empleados, facilita la puesta en marcha de un proyecto de análisis y valoración de alternativas al modelo horario existente.
 - A nivel sectorial, la identificación de la jornada continua (sobre todo en su versión europea-flexible) ha sido más fácil en el **sector industrial y en el financiero**, en contraposición con el sector servicios y distribución. No obstante, las pertenecientes a este segundo grupo no consideran que el sector en sí mismo haya limitado la implantación del horario.
 - La **ubicación**, por el contrario, ha jugado un papel facilitador en muchas ocasiones. Aquellas empresas que se han trasladado de los núcleos urbanos, están apostando por la jornada continua, eliminando prácticamente los traslados del medio día y evitando los tiempos muertos del mediodía para los trabajadores/as. A la nueva política de horarios algunas empresas han tenido que sumar servicios de transporte colectivo de empresa para garantizar la entrada de los trabajadores/as en hora, debido a la falta de transporte público que garantizara este servicio.
- El **miedo a perder clientes** es la principal razón aducida para no abordar ni tan siquiera un proceso de reflexión en torno a la implantación de la jornada continua. Estas empresas opinan por el contrario que adoptarían este tipo de jornada si lo hicieran los clientes.
- Sin embargo, **la principal barrera a su implantación radica en aspectos culturales y de hábitos adquiridos en el uso del tiempo.**
- En esta misma línea, **la apuesta, impulso y liderazgo de la Alta Dirección es clave** en el proceso.
 - En la mayoría de los casos la jornada continua está asociada a un **plan de empresa de rango superior** a la pura organización de las actividades, que aborda desde diversas perspectivas y a través de distintas políticas medidas de conciliación de la vida profesional y personal y la racionalización del tiempo que se destina al trabajo.
 - Vinculado a **políticas de evaluación del desempeño y de orientación de la organización a resultados** en contra de premiar el presentismo.
 - Además, como seña del compromiso de empresa, en un tercio aproximadamente de las empresas, estas iniciativas se han dado en el marco de algún **proceso de certificación de calidad**, o de auditoría voluntaria de evaluación como empresa socialmente o familiarmente responsable.
- Son procesos complejos que pueden demorarse en torno a un año por lo que es importante una acertada **planificación de la comunicación de los avances** que se vayan realizando, definiendo qué comunicar y a quién (trabajadores/as, clientes, proveedores, sociedad,.....)
- En los casos más recientes, la valoración de las alternativas se realiza en paralelo a la **revisión del convenio colectivo, al que se incorporan los términos en los que se define el nuevo modelo horario.** Señalar que:
 - En el proceso de valoración de alternativas y de implantación posterior, **el modelo horario no deberá vincularse a otras cuestiones de distinta índole** como el **número de horas trabajadas** al año, que se mantienen o incluso se han incrementado en algún caso, **ni los salarios.**
 - En el caso de que la implantación del nuevo modelo lleve aparejada la modificación de algún **beneficio social**, sobre todo de naturaleza económica, es importante constatarlo desde el principio para evitar que se erijan en resistencias insuperables en el proceso de implantación.

Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

El proceso de implantación del cambio de modelo horario.

Efectos e implicaciones.

- Con carácter general, **las empresas no han definido un plan de seguimiento particularizado para medir los efectos de implantar el nuevo modelo horario** por lo que existe una gran **limitación para ofrecer información cuantitativa sobre su impacto** en la organización. Sin embargo, tampoco se ha identificado una merma en los ratios o indicadores de gestión que venían integrando sus Cuadros de Mando.
 - Más de la mitad **opinan que redunda en un mayor rendimiento de los empleados, pero no utilizan datos empíricos**, mientras que el resto opina que el resultado es neutro, que el cambio de modelo horario poco o nada tiene que ver con la productividad e incluso llegan a aseverar que las variables de productividad tradicionales están obsoletas y deberían revisarse.
 - La **rotación voluntaria** en todas las empresas entrevistadas **es muy reducida**. Los responsables entrevistados no asocian en exclusiva esta baja rotación a la disponibilidad de un modelo horario atractivo pero consideran que es uno de los factores que actúa en el poder de atractivo de la empresa.
 - Al igual que para el rendimiento y mejora de la productividad, la opinión de las empresas en cuanto a los efectos sobre **el absentismo y la accidentalidad** es diversa. Las empresas que implantaron el horario hace años declaran no tener referencias para valorar su impacto. Por el contrario, aquellas de reciente incorporación a la jornada continua opinan que el efecto sobre los accidentes de trabajo ha sido positivo, reduciéndolos aunque todavía se mantenga en niveles significativos.
- Todas las empresas coinciden en que el nuevo modelo horario impacta en la **mejora significativa de la satisfacción de empleados y clima laboral** junto con la **mejora de la imagen y atractivo de la organización para futuros candidatos**.
- Todas las empresas coinciden en afirmar que **no han experimentado ahorros en gastos generales o de suministros, ni han incurrido en nuevos costes de personal**. Las empresas que han implantado la jornada continua pura (7:00-15:00) han experimentado un ahorro en los cheques o ticket de comida. Las empresas con un modelo de horario flexible, o bien cuentan con un comedor propio o con tickets de comida para sus empleados.

Beneficios del establecimiento de una jornada continua

- *Aumenta la **motivación de los trabajadores/as**.*
- *Fortalece la **identificación con el proyecto de empresa**.*
- *Reduce el **estrés**.*
- *Estimula la **optimización del tiempo**.*
- *Enseña a **planificarse**.*
- *Permite el **aprendizaje y el trabajo en equipo**.*
- *Mejora el **descanso**.*
- *Facilita la **desconexión**.*
- *Explora **nuevas facetas**, que más tarde pueden tener una incidencia directa en su trabajo.*
- *Incrementa la **productividad**.*

Fuente: Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (Arhoe)

Aproximación al modelo de implicaciones e impacto de un cambio horario

Responsabilidad compartida entre los agentes sociales.

Proyecto de sociedad.

- Según el Barómetro del CIS, el **69,8% de los españoles** opina que **los gobiernos deben adoptar medidas que favorezcan y faciliten la adopción de medidas de conciliación por las empresas.**
- Los ciudadanos opinan que **el cambio debe originarse en el ámbito de la empresa primordialmente** dado el peso del trabajo remunerado en las actividades diarias, en el entorno natural de las relaciones laborales .
- Como proyecto de sociedad las **empresas, sindicatos, medios de comunicación, comercio, trabajadores/as y sociedad en general se erigen en los auténticos actores de cambio, dado los mecanismos de cambio culturales y hábitos de vida que implican.**
- Las Instituciones y **el Gobierno deberán acompañar a los actores de cambio en el proceso, poniendo a su disposición las herramientas o recursos que favorezcan y faciliten la adopción de estas medidas de conciliación apoyando el cambio cultural** desde la sensibilización y la puesta en común de los intereses de los distintos agentes implicados.