



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

Área 1: Diagnóstico de situación de partida

1.1. Cuestionario de diagnóstico de partida



Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

Introducción

El objetivo de este cuestionario es obtener una foto detallada de la situación de la empresa en torno a su modelo horario actual, los principales factores que influyen en el mismo y los posibles condicionantes para la adopción de un nuevo modelo horario.

El cuestionario se plantea como una guía lo suficientemente amplia para cubrir una casuística variada en función de cada empresa pero a la vez cerrada para evitar una dispersión en torno al objetivo principal.

Asimismo, la cumplimentación del cuestionario permitirá realizar una primera aproximación al modelo horario objetivo, identificando los principales cambios o adaptaciones que esto puede suponer y orientando el foco de la transformación organizativa.

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

1. Categorización de la empresa

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

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

- Plantilla:

Número empleados: _____

Edad Media: _____

Distribución por sexo (%): _____

Otros (lugar residencia, nacionalidad, dependientes, etc.) _____

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

Tipología de servicios/productos ofrecidos por la empresa

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

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

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

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

2. Modelo horario existente en la actualidad

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

Modelo horario 1:

- Colectivo o líneas de actividad: _____
- Tipo de jornada: _____
- % de plantilla afectada por la jornada _____
- Hora entrada (indicar flexibilidad): _____
- Horario pausa mediodía (indicar flexibilidad): _____
- Hora salida (indicar flexibilidad) _____
- Tiempo de flexibilidad total (horas o minutos) _____
- Periodo del año de aplicación del horario: _____
- Nº horas obligatorias al día: _____
- Nº horas laborables anuales: _____

Modelo horario 2:

- Colectivo o líneas de actividad: _____
- Tipo de jornada: _____
- % de plantilla afectada por la jornada _____
- Hora entrada (indicar flexibilidad): _____
- Horario pausa mediodía (indicar flexibilidad): _____
- Hora salida (indicar flexibilidad) _____
- Tiempo de flexibilidad total (horas o minutos) _____
- Periodo del año de aplicación del horario: _____
- Nº horas obligatorias al día: _____
- Nº horas laborables anuales: _____

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

Modelo horario 3:

- Colectivo o líneas de actividad: _____
- Tipo de jornada: _____
- % de plantilla afectada por la jornada _____
- Hora entrada (indicar flexibilidad): _____
- Horario pausa mediodía (indicar flexibilidad): _____
- Hora salida (indicar flexibilidad) _____
- Tiempo de flexibilidad total (horas o minutos) _____
- Periodo del año de aplicación del horario: _____
- Nº horas obligatorias al día: _____
- Nº horas laborables anuales: _____

Modelo horario 4:

- Colectivo o líneas de actividad: _____
- Tipo de jornada: _____
- % de plantilla afectada por la jornada _____
- Hora entrada (indicar flexibilidad): _____
- Horario pausa mediodía (indicar flexibilidad): _____
- Hora salida (indicar flexibilidad) _____
- Tiempo de flexibilidad total (horas o minutos) _____
- Periodo del año de aplicación del horario: _____
- Nº horas obligatorias al día: _____
- Nº horas laborables anuales: _____

Observaciones:

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

Existencia de otro tipo de jornadas: jornada reducida, jornada compacta u otras detallando el tipo de jornada así como porcentaje de personas acogidas a la misma.

3. Convenio y Comité de Empresa

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

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

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

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

- Ámbito de vigencia temporal del convenio actual de aplicación:

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

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

4. Necesidades de cobertura de servicio

Análisis detallado de las necesidades de cobertura de servicio en las distintas unidades/departamentos/colectivos.

Este análisis se realizará a través de las plantillas diseñadas específicamente para este aspecto (*ver herramienta 1.2. Plantilla de análisis de las necesidades de cobertura de servicio*).

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

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

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

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

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

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

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

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

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

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

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

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

6. Aproximación al modelo horario objetivo

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

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

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

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

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

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

8. Planificación del proceso de implantación del nuevo modelo horario

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

A nivel interno

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

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

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

A nivel externo

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

Diagnóstico de situación de partida

Cuestionario de diagnóstico de partida

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

