



Buenas prácticas de usos del tiempo en las empresas

Elena Sintés Pascual. Dirección del Programa de Nuevos Usos Sociales del Tiempo.
Ayuntamiento de Barcelona.

El debate sobre el tiempo de trabajo y su articulación con el conjunto de la vida cotidiana está transformando el mundo laboral y, por extensión, la organización de nuestra sociedad. En los años ochenta aparecieron las primeras voces críticas con el modelo laboral heredado del industrialismo y desde el feminismo se pusieron en evidencia las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en la distribución de los trabajos.

La transición de la sociedad industrial – y la denominada segunda modernidad- a la sociedad post-industrial – ahora ya, tercera modernidad o hipermodernidad- ha acentuado, entre otras, las dinámicas de flexibilización del mercado de trabajo como respuesta a las nuevas necesidades del sistema productivo y la creciente tercerización de las sociedades contemporáneas.

En este contexto de cambio, la Unión Europea planteó a finales de los años noventa el objetivo de promover la ocupación femenina. Las políticas de conciliación de la vida laboral y personal surgieron como estrategia para alcanzar el 60% de actividad laboral femenina en 2010.

Transcurridos varios años de aplicación de las políticas de conciliación y, a modo de breve balance del impacto de éstas en el mercado de trabajo, cabe decir que su principal aportación ha sido la creación de un marco legal dirigido a promocionar la igualdad de oportunidades laborales de mujeres y hombres, y la visibilización de una problemática ignorada hasta ese momento.

Sin embargo, según una investigación elaborada por el Ayuntamiento de Barcelona y el Consejo Económico y Social de Barcelona (CESB), la principal debilidad de las políticas de conciliación es que este tipo de medidas se han vinculado principalmente a las mujeres, como si la conciliación se tratara en exclusiva de un problema femenino. Pero este no es el único inconveniente de estas políticas, las resistencias culturales y la falta de conocimiento del marco legal por parte de los trabajadores y trabajadoras son un obstáculo para la expansión de las medidas conciliadoras. También destaca el escaso éxito de la conciliación en las mesas de negociación colectiva, ya que los sindicatos aún no la defienden como una demanda prioritaria y los empresarios prefieren discutir estos temas en los departamentos de personal. Finalmente, las medidas de conciliación aplicadas evidencian que la mayoría están pensadas para momentos específicos y extraordinarios en la vida de las personas, y obvian las necesidades cotidianas de conciliación de los tiempos laboral, familiar y personal a lo largo del ciclo de vida.

Las políticas del tiempo

La cuestión del tiempo, su relevancia como recurso social fundamental, también ha entrado en las políticas públicas a través de la preocupación sobre cómo el funcionamiento de nuestra sociedad incide en el uso del tiempo y, especialmente, en las posibilidades de armonización de las esferas laboral, familiar y personal.

La aceleración de las dinámicas de la modernización ha puesto en cuestión la actual ordenación del tiempo social. Efectivamente, las transformaciones en la organización social de la vida cotidiana ha repercutido en la gestión del tiempo y han derivado en disfunciones temporales como la dificultad creciente de combinar las actividades diarias, la multiplicación y diversificación de los usos del tiempo y de la movilidad, la sensibilidad creciente en relación a los tiempos tanto en términos cuantitativos (la cantidad de tiempo dedicado al trabajo, el tiempo disponible para el descanso o el ocio) como cualitativo (el tiempo adquiere un valor simbólico, convirtiéndose en un factor de bienestar).

La organización del tiempo es heredera de un modelo social fundamentado en la división de los espacios y tiempos y la segmentación sexual del trabajo que otorgó a los hombres los espacios y tiempos públicos (trabajo remunerado, representación política y ciudadana) y a las mujeres el empleo en el ámbito privado (el hogar, la familia). En estos momentos, dicho de forma genérica, la modernidad ha asumido el trabajo remunerado como prioritario y lo ha situado en el eje sobre el que pivota el resto de vida cotidiana.

Las políticas del tiempo aparecen con la voluntad de situar el tiempo de las personas en el eje central de la vida cotidiana. La conceptualización de estas políticas sitúa el uso del tiempo como una nueva categoría de desigualdad: el tiempo dedicado a las actividades de la vida diaria se reparte de manera desigual y desequilibrada entre la población. Los ritmos de vida varían según el género, el ciclo vital y la posición social. La desigual distribución del tiempo, junto al proceso de desincronización de la vida cotidiana, ha demostrado la necesidad de incluir en la agenda política propuestas y medidas para facilitar al conjunto de la ciudadanía un mayor equilibrio en el empleo de los tiempos en la vida cotidiana y a la vez propiciar una mayor equidad social.

En Barcelona, el debate de la articulación social del tiempo se introduce en los años noventa a través de los planes municipales de las mujeres. En el año 2003, con la creación de la Concejalía de los Usos del Tiempo, se institucionaliza un espacio político propio para el diseño e implementación de políticas locales de tiempo. El objetivo es promover un nuevo planteamiento urbano, considerando el tiempo de las personas como un derecho de ciudadanía. La Concejalía de los Usos del Tiempo

trabaja en cuatro líneas estratégicas: la observación (como instrumento de conocimiento de la sociedad y diseño de actuaciones), la intervención (mediante la aplicación de proyectos, programas y buenas prácticas), la concertación y colaboración con los agentes sociales y la sensibilización (con la voluntad de cambiar los conceptos sociales asociados al valor tiempo).

La observación de la realidad es uno de los ejes de trabajo fundamentales para definir las políticas del tiempo, y la Concejalía cuenta con un programa de investigación específicamente dirigido a analizar distintos aspectos del tiempo social.

Buenas prácticas de uso del tiempo en las empresas

Uno de los ejes de estudio es el tiempo de trabajo laboral y, en particular, el análisis de experiencias innovadoras de las empresas en Barcelona, así como la búsqueda de acciones concretas y de empresas pioneras que exploran cómo implementar nuevas y mejores maneras de emplear el tiempo de las personas.

Desde esta perspectiva, el tiempo de trabajo laboral se analiza junto al resto de tiempos que conforman la vida cotidiana. Las políticas del tiempo ponen en cuestión la centralidad del tiempo de trabajo remunerado, reivindican la importancia del resto de actividades diarias (especialmente las relacionadas con el trabajo doméstico y familiar) e introducen la perspectiva del ciclo de vida.

A modo de síntesis, se pueden diferenciar distintos tipos de actuaciones empresariales dirigidas a armonizar la vida cotidiana de sus trabajadores y trabajadoras. Son estrategias que tratan de superar los ámbitos de aplicación de la conciliación en dos aspectos. Primero, están dirigidas indistintamente a mujeres y hombres, con el objetivo de fomentar la corresponsabilidad en todos los ámbitos sociales. Y segundo, las actuaciones superan el ámbito estricto de la conciliación entre la vida familiar y laboral y tienen en cuenta el conjunto de actividades que conforman la vida personal.

En conjunto, se trata de nuevas formas de organización del tiempo de trabajo que facilitan la armonización de la vida laboral, familiar y personal de las personas trabajadoras en equilibrio con los intereses organizativos y productivos de las empresas.

Medidas de flexibilización del tiempo de trabajo

Actuaciones de gestión flexible del tiempo de trabajo que afectan la distribución de la jornada y del horario de las personas trabajadoras.

- Adaptar los horarios y jornadas de trabajo a cada persona
 - Flexibilizar la jornada laboral diaria, las entradas, las pausas y las salidas.
 - Establecer la disposición de tiempo para asuntos propios, con carácter recuperable, en un período determinado.
- Comprimir el tiempo de trabajo.
 - Convertir en festivas franjas horarias semanales concretas, generalmente las tardes del viernes. Esta práctica puede extenderse durante todo el año o se aplica en periodos concretos, principalmente en los meses de verano.
 - En vísperas de festivos se termina de trabajar al mediodía. Las horas se compensan durante el resto de año.
 - La jornada partida se transforma en jornada continuada. Para algunas empresas la jornada continuada no ha significado reducción de salario, pero para otras, sí. En estos casos, se ha pactado con cada persona la opción de reducir volumen salarial o mantenerlo y utilizar el excedente de horas para cubrir posibles puntas de trabajo.
 - Acordar unas horas de presencia en la empresa en el núcleo central del horario laboral. El resto del horario se flexibiliza.
- Al cumplir un determinado período de antigüedad en la empresa, se dispone de un tiempo de vacaciones adicional.
- Ampliar los permisos retribuidos más allá de lo que marcan los convenios de referencia (permisos para visita médica, formación, paternidad, maternidad, cambio de residencia, enfermedad o muerte de un familiar,...).
- Disponer de periodos sabáticos, sin salario pero con derecho a conservar el puesto de trabajo del mismo nivel.
- Fomentar la solicitud de permisos para formación o ampliación de estudios.

Medidas de organización del tiempo de trabajo

Articular la gestión flexible del tiempo de trabajo según los intereses de la empresa y las personas trabajadoras, teniendo en cuenta la diversidad de necesidades.

- Evitar los turnos rotativos, es decir, si se trabaja a turnos, éstos son fijos: siempre mañanas, siempre tardes, siempre noches o fines de semana y festivos.
- Se hace formación dentro del horario laboral.
- Se convocan reuniones solamente en franjas horarias centrales.

- Programar acciones formativas en temáticas que directa, o indirectamente, giran alrededor del desarrollo organizacional (gestión del tiempo, reuniones, gestión del estrés,...). Se programan con el objeto de optimizar la eficiencia personal y los equipos de trabajo.
- Dejar un margen de maniobra en el ritmo productivo mensual. Se permite que una persona durante un mes concreto pueda trabajar menos horas, por motivos personales o por la reducción de la producción o del servicio, y recuperarlas en los dos o tres meses siguientes.
- Desde principios de año se dispone del calendario laboral, donde consta toda la estructura temporal anual. El número de horas de trabajo, los horarios de todo el personal, los días festivos, los períodos en los que se pactarán vacaciones, periodos intensivos.
- Bancos de horas. Cada persona cuenta con un saldo anualizado de horas de trabajo, a distribuir y pactar según sus necesidades y las de la empresa.

Objetivación de la gestión

Objetivar los sistemas y actuaciones de la gestión empresarial. Potenciar, trabajar y hacer transparentes los objetivos y los resultados.

- Gestionar por objetivos
- Compartir y hacer transparentes los sistemas de gestión
- Parametrizar y valorar las medidas establecidas
- Trabajar por competencias

Utilización de las TIC al servicio de las personas

Las tecnologías de la información y la comunicación son herramientas fundamentales si se ponen al servicio de las personas. Su empleo minimiza los tiempos y la gestión del trabajo y permiten adaptar las jornadas y horarios de las personas trabajadoras.

- Utilización de las TIC para evitar desplazamientos de reuniones
- Reducir el presencialismo y aprovechar los recursos TIC para ofrecer flexibilidad locativa y teletrabajo

Acceso a servicios y movilidad

Incorporar servicios enfocados a reducir el tiempo en gestiones personales y profesionales, minimizar distancias físicas y facilitar la movilidad.

- Situar cerca o dentro del centro de trabajo servicios o actividades cotidianas (comedor,...)

- Situar cerca o dentro, servicios recomendables para la salud (gimnasio, cursos para reducir el estrés, yoga, ...)
- Facilitar servicios de asesoramiento jurídico o laboral (declaración de la renta, mutuas, beneficios sociales extrajurídicos)
- Fomentar el transporte compartido, creando grupos para compartir coches privados
- Disponer de un servicio de transporte para las personas que trabajan en la empresa.

La red de empresas en NUST

La red de empresas NUST es una iniciativa promovida por la Concejalía de los Usos del Tiempo de Barcelona que se puso en marcha en el año 2006. El objetivo de estas empresas es conseguir un mayor equilibrio entre el desarrollo económico y social, teniendo en cuenta el tiempo de las personas como un elemento más en la gestión organizacional.

Actualmente, forman parte de la red una cincuentena de empresas. Se trata de un punto de encuentro interinstitucional donde el Ayuntamiento de Barcelona y las organizaciones y empresas que participan vertebran conocimientos y experiencias, así como nuevas demandas y necesidades entorno a la gestión del tiempo empresarial. Este cambio de paradigma, más que tratarse de una transformación de los objetivos empresariales, plantea un cambio de conciencia en la creación y la gestión organizativas.

En este contexto, la Red de Empresas en NUST es una herramienta que impulsa a las empresas a repensar sus actuales protocolos de actuación y, en definitiva, a obtener mejores resultados: la mejora del clima laboral y la calidad del trabajo, favorece la retención y fidelización de las personas trabajadoras con el proyecto empresarial.

La Red realiza periódicamente jornadas de formación en la gestión de políticas de tiempo. Actualmente, se está elaborando una guía de apoyo a la implementación de iniciativas en usos del tiempo en las empresas. La guía, denominada *Mapa de Ruta de políticas en NUST*, será un instrumento de autoevaluación y servirá para diagnosticar el nivel de aplicación de estas medidas en cada empresa y también ofrecerá una serie de recomendaciones para mejorar su gestión.

Entre las estrategias de futuro de la Concejalía de los Usos del Tiempo está seguir elaborando instrumentos de orientación para las empresas y construir un sistema

de evaluación cuantitativa y cualitativa de la implementación de estas medidas así como del impacto en las organizaciones.

Para más información:

Laboratorio del tiempo www.bcn.cat/nust

Bibliografía:

Ayuntamiento de Barcelona y CESB. 2006. *Nuevas organizaciones del tiempo de trabajo*. Barcelona: CESB.

Balbo, L. 1991. *Tempi di vita*. Milano: Feltrinelli.

Corominas, A. et al. 2009. *Dosieres del tiempo: Organización del tiempo de trabajo, competitividad y calidad de vida*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.

Durán, M. A. 2006. *El valor del tiempo*. Madrid: Espasa-Calpe.

Sintes, E.; Serra, J.; Cónsola, A. y Ramon, A. 2009. *El uso social del tiempo en Barcelona. Una visión prospectiva*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona e Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos de Barcelona.

Torns, T., Borrás, V., Moreno, S. y Recio, C. 2006. *Dosieres del tiempo: Las política del tiempo: un debate abierto*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.