

HORARIOS 2.0: ADAPTARSE O PAGAR



Jordi Ojeda,

Doctor ingeniero industrial. Profesor del Dpto. de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña.
Socio y Director de Rational Time. (www.rationaltime.com)

UN NUEVO PARADIGMA EN LA GESTIÓN DE LOS HORARIOS LABORALES

Conciliación, reducciones de jornada, turnos, etc. tratan de facilitar la vida personal y laboral de los trabajadores, pero añaden un plus de dificultad a la gestión de horarios. La web 2.0 y las tecnologías de la información y de la comunicación no sólo facilitan la organización del trabajo, sino que aportan otras ventajas relacionadas con la satisfacción del personal, la competitividad y los resultados económicos.

El horario y el calendario laboral son factores que afectan al ciclo vital de las personas en su vida cotidiana. La sociedad actual demanda poder conciliar la vida laboral y la personal, con una actitud proactiva y responsable de los ciudadanos hacia la gestión de su propio tiempo libre. La conciliación se debe entender en el sentido más amplio del término: tiempo de ocio, de descanso, de deporte, de salud y, cómo no, de familia.

Por otro lado, la coyuntura de crisis y la necesidad de poder aumentar la competitividad de las empresas constituyen un verdadero reto en la actualidad, que las obliga a ser flexibles para adaptarse a la demanda y a la vez ser competitivas en costes. El nuevo paradigma de la gestión del horario laboral la convierte en un verdadero instrumento que da respuesta a los nuevos retos planteados. Además, el impacto de la web 2.0 en la forma de entender la organización del trabajo y la compartición y accesibilidad de la información suponen una oportunidad de mejora notable en los procesos de gestión del horario y calendario laboral, con una disminución notable de los costes asociados al proceso y una mejora significativa de la satisfacción del personal.

Todo ello en una sociedad donde gran parte de la demanda sufre variaciones importantes a lo largo del día, de la semana o de los meses, y con un personal cualificado para trabajar de forma polivalente. Variabilidad y polivalencia, un cóctel explosivo que complica cada vez más la labor de los gestores del horario y el calendario laboral del personal, con un impacto directo en la cuenta de resultados de las empresas y en el bienestar del personal.

DOS IMPULSORES COMO SOLUCIÓN

Este nuevo paradigma en la gestión de los horarios laborales pasa por el uso de dos impulsores:

El impacto de la web 2.0 en la forma de entender la organización del trabajo supone una oportunidad de mejora notable en los procesos de gestión del horario)

■ Primero, un uso intensivo de sistemas de optimización que ayude a la toma de decisiones de los gestores de los horarios.

■ Segundo, la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación y de la web 2.0 para facilitar el flujo de la información y la conectividad.

Los dos impulsores suponen ventajas cuantitativas y cualitativas para las empresas y organizaciones. Entendemos por ventajas cuantitativas aquellas que podemos medir y que habitualmente tienen un valor económico asociado.

Entre ellas, podemos distinguir las siguientes:

■ Disminución de costes con óptimo dimensionamiento de la plantilla.

■ Reducción de horas extras.

■ Reducción del absentismo y de la rotación de personal.

■ Disminución importante del número de incidencias, facilidad para la consulta de información y registro de todos los eventos que afectan al proceso de gestión de horarios.

■ Asistencia a la toma de decisiones ante una urgencia o cambio en la planificación o programación.

■ La disminución de la dedicación de los responsables de organizar el tiempo de trabajo del personal, que podrán invertirlo en tareas de mayor valor añadido y más relacionadas con su especialidad.

Pero el efecto más grande lo constituye la posibilidad de adaptar la capacidad de producción o de servicio a las necesidades de la demanda en cada período de tiempo asegurando un nivel de servicio con la máxima calidad. Existen diferentes tipos de soluciones como la anualización de la jornada, la utilización de bolsas o cuentas de horas, la selección del horario de un conjunto de posibles patrones o soluciones híbridas entre las mencionadas, además de poder planificar de forma asistida las vacaciones y los permisos.

El segundo impulsor además supone una utilización intensiva de la web 2.0 con sistemas accesibles de forma remota, seguros y confidenciales, con gestión de perfiles de usuario. Los programas informáticos de flujo de la información que existen en el mercado permiten estandarizar los procedimientos, el registro documental automático de las incidencias, así como la gestión de todas las peticiones del personal. Las consultas de los empleados sobre su horario, calendario o solicitudes las podrán hacer desde cualquier lugar y hora, lo que supone un ahorro de coste importante para el gestor de los horarios, que verá reducido drásticamente el tiempo dedicado a esta tarea. El impacto positivo que representa la posibilidad de analizar información estadística ofrece nuevas posibilidades para motivar al personal utilizando una información hasta ahora imposible de obtener en la mayoría de los casos.

La combinación de los dos factores produce ventajas cualitativas de gran valor en los departamentos de

El nuevo paradigma en la gestión de horarios laborales pasa por el uso de la web 2.0 para facilitar el flujo de la información y la conectividad)

gestión de recursos humanos de las empresas, provocando efectos como:

- La disminución de la conflictividad y el aumento de la sensación de equidad.

- Favorecer políticas de igualdad y acciones de conciliación y corresponsabilidad.

- Aumento de la satisfacción del personal y la mejora del clima laboral.

- Como consecuencia de todo lo anterior, la atracción de talento a nuestra organización y, a la vez, la de retener al personal cualificado y motivado presente en la actualidad.

La organización del tiempo de trabajo y la gestión del horario y calendario laboral empleando los dos impulsores permiten a las empresas aumentar su competitividad y, a la vez, mejorar la satisfacción del personal. El reto es ofrecer soluciones adaptables al tamaño y la actividad de las empresas, y reconocer las ventajas de un uso racional de los procesos de gestión del horario y del calendario laboral. El uso de software de gestión de horarios es una gran ayuda para tomar decisiones con rapidez y eficacia, suponiendo un gran impacto en los resultados económicos de la empresa y en la percepción del nivel de calidad de servicio por parte del cliente.

EXPERIENCIAS EXITOSAS

En una investigación desarrollada en la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) por el grupo de investigación en ingeniería de organización en logística industrial desde

el Departamento de organización de empresas, se ha podido demostrar cómo los modelos matemáticos pueden ayudar notablemente a la obtención de soluciones óptimas que permiten aumentar la competitividad de las empresas y mejorar la satisfacción del personal, aumentando en algunos casos de forma sustancial los resultados económicos.

También se ha podido comprobar la ineficiencia que se produce en la toma de decisiones de forma artesanal (con uso de hoja de cálculo, por ejemplo), que afecta a aspectos como el de un mal dimensionamiento de la plantilla o una gestión del horario y calendario laboral poco eficaz y eficiente, o con una mala planificación de la asignación de vacaciones o permisos. En la página web del grupo de profesores es posible consultar gran parte de los resultados y de las publicaciones realizadas con carácter científico y divulgativo (<http://eoli.upc.edu/OTT>). Por otro lado, en una investigación desarrollada en la empresa Rational Time se ha podido demostrar el coste cuantitativo y cualitativo que supone para las empresas no realizar una correcta organización y gestión del tiempo de trabajo, y constatar el profundo desconocimiento de los directivos de la importancia del proceso, dejando la responsabilidad en numerosas ocasiones en manos de personas poco cualificadas para realizar la tarea de planificar, programar y asignar tareas a personal cualificado con peticiones individualizadas y una demanda del mercado variable. La falta de relación directa entre el efecto y la causa hace que numerosos problemas surgidos seguramente por un problema con el horario o el calendario asignado, no se intenten arreglar o evitar para que

no se repitan en el futuro o para que no causen males mayores.

Los resultados conseguidos en empresas de actividades muy diferentes entre ellas dan resultados espectaculares:

- Disminución de un 80% del tiempo dedicado por el gestor del horario del personal.

- Disminución del 90% de las peticiones de información.

- Reducción de 3% del absentismo.

- Reducción del 90% de las horas extras.

- Aumento del 90% de aprobación de las peticiones de permisos y vacaciones.

- La eliminación de los conflictos por falta de información o de acceso a la misma.

La posibilidad de gestionar información agregada e históricos estadísticos contribuyen a aumentar la sensación de equidad al situar a cada individuo sobre el colectivo e identificar claramente cuántas peticiones se han aprobado o denegado por el solicitante respecto del resto de compañeros, manteniendo el anonimato de la información privada.

Los Horarios 2.0 suponen un nuevo paradigma en la gestión de los horarios del personal. Las empresas y organizaciones están en situación de adaptarse a los nuevos retos planteados por la sociedad y el mercado, o, por el contrario, pagar los costes cuantitativos y cualitativos de no hacerlo.)