

# Expansión PYMES

## HISTORIAS DE ÉXITO Un joyero, inventor del 'KH-7'



La necesidad de sacar brillo a las piezas de **oro** que vendía la firma KH Lloreda, fundada en 1949, la llevó al mundo de los detergentes.

### GESTIÓN

# Adapte su horario y será más productivo



Establecer turnos intensivos, apostar por las jornadas flexibles o impulsar el teletrabajo son medidas que puede adoptar una pyme para que sus empleados pasen menos tiempo en la oficina, pero estén **más comprometidos**.



**MÁRKETING**  
Renueve el logo de su compañía para mejorar su imagen



**PAÍSES**  
Nigeria fomenta la inversión extranjera para su desarrollo

**TECNOLOGÍA**  
Apostar por robots para simplificar procesos

La primera solución integral para el desarrollo de las pymes.



Advance

# Guía para pasar menos horas en la oficina

Establecer la jornada intensiva, dar flexibilidad horaria o impulsar el teletrabajo son medidas que una empresa puede implementar para mejorar las condiciones de los trabajadores y aumentar la **productividad**.

Ignacio Bolea. Madrid

En los últimos años, Grupo Solutio ha adelantado la hora de salida habitual, ha implantado una jornada intensiva los viernes y ha potenciado la flexibilidad horaria y el teletrabajo. El efecto de estos cambios no se ha notado en la facturación, pero sí en una disminución de los costes, un aumento de la productividad y una gran mejora en la satisfacción de sus empleados.

Al igual que en este caso, el 80% de los dueños de una pyme también estaría dispuesto a introducir medidas similares para mejorar los horarios de sus trabajadores y facilitar la conciliación, según los datos de la última Radiografía Sage. “El principal motivo por el que muchas no lo hacen es debido al miedo a lo desconocido y la falta de casos cercanos que les puedan servir de referencia”, explica José Luis Casero, presidente de la Comisión Nacional para la Racionalización de Horarios.

Sin embargo, los expertos coinciden a la hora de señalar las herramientas más útiles, como la jornada intensiva o la flexibilidad de horarios. La clave del éxito está en saber cómo aplicar estas fórmulas en una pyme:

- El primer paso siempre es definir cuáles son los **límites de los posibles cambios** en los horarios del negocio. “En sectores como el comercio o la hostelería, en los que se trabaja de cara al público, no hay apenas margen. Otro caso complicado puede ser el de la industria, cuando se trabaja por turnos”, explica Pilar Rojo, directora del HR Center de IE Business School.

También es posible que en una misma compañía haya secciones –el departamento jurídico o el financiero– donde sí se pueda implementar la racionalización de horarios, mientras que en otras no sea posible. Para evitar el agravio comparativo, habrá que pensar formas de compensación, como dar más días libres o ampliar las vacaciones de los perjudicados.

Además de estos condicionantes, es igualmente importante conocer

las preferencias de los empleados. Mientras que en las empresas pequeñas esto se puede hacer mediante el diálogo directo con cada uno de ellos, en el resto de casos conviene organizar al menos una encuesta anual de satisfacción en el trabajo. Este sondeo permite conocer cuáles serían las medidas que tendrían mejor acogida.

- Tras reunir esta información, hay

**Con una encuesta de satisfacción laboral se conocen las medidas que van a funcionar mejor**

que decidir cuáles van a ser los cambios. Una de las reclamaciones más habituales de los trabajadores es la implementación de la **jornada intensiva**. El elemento básico de ésta es que se adelanta la hora de salida. A cambio, se puede avanzar la de entrada o reducir la pausa prevista para comer a treinta o cuarenta y cinco minutos. También se puede disminuir el número de horas trabajadas,

pero manteniendo las tareas a realizar. De esta forma, se consigue que los empleados sean más productivos mientras están en la oficina.

Otra medida complementaria es otorgar **flexibilidad** para el inicio y el fin de la jornada laboral. Lo habitual en estos casos es fijar la hora de entrada entre las ocho y las diez y la de salida entre las cinco y las siete. También se puede establecer un

## Un cambio complejo que da beneficios

“El principal problema de este tipo de procesos es su complejidad, cómo conseguir implementar los nuevos horarios con éxito”, advierte la experta de IE, Pilar Rojo. Fundamentalmente, hay que organizarlo todo para que la empresa pueda realizar el mismo volumen de trabajo sin perjudicar la relación con los clientes. También hay que asegurarse de que los empleados están motivados para cambiar en cierto modo su forma de trabajar.

Si la racionalización de horarios se implanta con éxito, son varios los beneficios que se pueden esperar para la compañía. En primer lugar, es prácticamente inmediato el aumento de la productividad de los trabajadores, que sube un 6% con la jornada continua. Además, se reducen considerablemente los costes de luz, calefacción o electricidad.

Por otro lado, se conseguirá mejorar el clima laboral y prevenir que los trabajadores se vayan a otras compañías con peores horarios. En casos como el de Iberdrola, también se consiguió reducir el número de bajas laborales y el absentismo.



## “Conseguimos ser más eficaces”

**Daniel** Espinosa, director ejecutivo de Abogados Hermosilla, había llegado a la conclusión de que ni él ni sus diez empleados eran productivos en varias de las muchas horas que estaban en la oficina. Por eso, decidió “probar a ampliar la jornada reducida de verano unos quince días más”, explica Espinosa.

El resultado fue que “los trabajadores eran más eficaces para poder tenerlo todo terminado a la hora de salida, las tres de la tarde”. La primera vez que lo hizo, la facturación se mantuvo constante, y cuando repitió al año siguiente, constató que ésta incluso había aumentado.

Actualmente, durante la mitad del año, la compañía aplica el horario normal y, en los otros seis meses, la jornada reducida. En este período, los gastos de la oficina disminuyen en torno a un 30%, gracias al ahorro en luz, electricidad o calefacción.

Un reto importante para Espinosa es “convencer a la gente de estos horarios y esta forma de trabajar”. Cuenta con la ventaja de tener unos clientes muy fideliza-



Daniel Espinosa, director ejecutivo de Abogados Hermosilla.

dos que confían en su empresa. Además, su respuesta generalmente es positiva cuando se les explica la disponibilidad horaria del negocio o se les propone celebrar por videoconferencia una reunión que ellos pensaban realizar cara a cara.

## “Empezamos el proyecto piloto”

**Gabinete** de Recolocación Industrial es una pyme con cerca de 100 trabajadores repartidos en casi una veintena de oficinas a lo largo de España.

Según señala Roberto García, consejero delegado de la compañía, “debido a esta descentralización y al sector de actividad, es más difícil implantar este tipo de medidas, por lo que hay que hacerlo de forma progresiva”.

Por ello, primero suelen efectuar proyectos piloto –en determinadas sedes o secciones– de cada una de las novedades que se quieren introducir para flexibilizar los horarios o ampliar la jornada reducida. Para decidir cuáles serán estas modificaciones y evaluar los resultados de las implantadas, una herramienta fundamental y práctica son las encuestas de satisfacción laboral que se hacen entre los empleados.

Además, García destaca la importancia de “explicar muy bien qué es lo que se va a hacer, los cambios que implica y los plazos de aplicación”. Aunque la respuesta



Roberto García, consejero delegado de Gabinete de Recolocación.

general suele ser muy positiva, en algunos casos la mala gestión de las expectativas puede provocar impaciencia o descontento.

**Es importante contar con la opinión del responsable de cada departamento**

## Diferentes fórmulas

Para Ángel Largo, socio director de la pyme de servicios tecnológicos Solutio, “el principal problema para la racionalización” son las diferentes características de la labor que realizan sus empleados. En el caso de los que desempeñan tareas más administrativas en la oficina –el departamento de recursos humanos o el financiero–, ha sido fácil introducir flexibilidad y cambiar el horario para poder salir antes.

Sin embargo, la cuestión se complica con los ingenieros que se encargan de los proyectos. Éstos realizan buena parte de sus ocupaciones fuera de la sede y están más subordinados a las necesidades de sus clientes. Para compensar estos desequilibrios, “se les con-



Ángel Largo, segundo por la derecha, junto a algunos miembros del equipo de Solutio.

ceden horas o días libres cuando han tenido mucha carga o el incentivo de más vacaciones si consiguen cumplir objetivos”, señala el socio director.

A nivel general, otra novedad importante en la compañía tecnológica ha sido el fomento del teletrabajo, que actualmente representa casi el 30%. Ésto permite que algunos técnicos puedan desempeñar su labor desde su casa en lugares tan distantes como México o Argentina.

En el caso de los trabajadores que tienen que tener alguna reunión a lo largo del día, les permite ahorrar tiempo, ya que muchos de ellos tardan casi una hora en ir o volver a la sede de la empresa.

número mínimo de horas semanales o mensuales que los empleados deben cumplir, siendo ellos quienes deciden cómo se las distribuyen.

Una última opción es favorecer el **teletrabajo**, aprovechando las nuevas tecnologías para hacer desde el domicilio tareas que antes requerían la presencia física en la empresa.

• Antes de implementar un cambio de forma general, lo mejor es hacer **experiencias piloto** para evaluar los resultados. Con la jornada intensiva se puede, por ejemplo, probar a extenderla algunos días fuera del verano para comprobar el efecto en la facturación y la consecución de objetivos. Otra alternativa es introducir más flexibilidad o un nuevo horario en una determinada sección y evaluar los resultados obtenidos.

En el caso de las compañías de tamaño medio, es importante contar con el apoyo y el asesoramiento del responsable de cada una de las diferentes áreas. Ellos son quienes mejor pueden evaluar los efectos que las modificaciones en los horarios pueden tener en la labor desempeñada por su equipo. Además, su colaboración es decisiva para que los trabajadores cambien sus rutinas.

• Adoptar horarios racionales en la empresa supone también pasar de la cultura del presencialismo a otra de **trabajo por objetivos**. Lo importante ya no es tanto medir el tiempo que

un empleado pasa en la empresa, sino si consigue alcanzar las metas establecidas dentro de un determinado plazo.

De esta forma se proporciona al trabajador más autonomía para organizar su propio tiempo de la forma que le parezca más eficaz. Esta cir-

cunstancia puede provocar cierta intranquilidad entre los jefes, por lo que es importante confiar en la responsabilidad de cada uno para alcanzar los objetivos marcados.

• Por último, sean cuales sean las medidas adoptadas, es importante

cuidar mucho la **comunicación** con los empleados. Deben comprender bien en qué van a consistir los nuevos horarios y lo que se espera de ellos con estos cambios. Hay que poner especial atención si se les va a pedir que adelanten la hora de entrada o abandonen viejos hábitos, como la

pausa para almorzar, resaltando los beneficios que se obtendrán a cambio.

También hay que tener en cuenta que al principio habrá cierta inseguridad sobre cómo actuar, especialmente al dar por finalizada la jornada laboral.

En estos casos, lo ideal sería que el propio empresario pudiera dar ejemplo saliendo antes del trabajo. Como en la mayoría de los casos esto no es posible, se les debe transmitir confianza para que entren o salgan cuando prefieran, dentro de los nuevos márgenes.

En última instancia, el objetivo es que el empleado se sienta más cómodo con sus nuevas condiciones y pueda **conciliar mejor la vida personal y la profesional**. Ésto es lo que, de alguna forma, determina el éxito de las medidas implementadas y lo que permitirá a la pyme beneficiarse de las ventajas de contar con trabajadores más satisfechos y eficaces en su labor.

## QUÉ MEDIDAS SE PUEDEN IMPLEMENTAR

**1** Adelantar la **hora** de entrada y de salida. Siempre que sea posible, los empleados agradecen tener más tiempo por la tarde para dedicarse a sus asuntos personales.

**2** Reducir el tiempo de la **comida** a un máximo de 45 minutos. También se pueden eliminar las pausas para el café o almorzar a cambio de salir antes.

**3** Extender la **jornada** reducida. Ampliar el horario de verano a otras épocas festivas (Navidad o Semana Santa), días concretos (los viernes) o todo el año.

**4** Flexibilizar. Establecer unos **márgenes** amplios para entrar y salir de la empresa. El único requisito sería cumplir con un mínimo de horas diarias o semanales.

**5** Favorecer el **teletrabajo**. Permitir a los empleados que hagan algunas tareas desde su casa. Algunas reuniones se pueden hacer por videoconferencia.

**6** Trabajar por **objetivos**. En vez de mirar el tiempo que el empleado pasa en la oficina, se pueden establecer actividades que se deben realizar en un plazo concreto.