

Diciembre 2016

# Mapeo de buenas prácticas empresariales en materia de conciliación y corresponsabilidad

## Medidas de flexibilidad horaria

---

M<sup>a</sup> Luz de la Cal Barredo  
Yolanda Jubeto Ruiz  
Mertxe Larrañaga Sarriegi  
Elena Martínez Tola  
Ekonomia Aplikatua I (UPV/EHU)



# Índice

Horario flexible.....	3
Bolsa de horas de trabajo .....	4
Política de luces apagadas y reuniones en jornada habitual .....	6
Flexibilidad en la elección de vacaciones .....	7
Jornada intensiva todo el año o en verano .....	8
Jornada comprimida.....	10
Job sharing o jornada compartida .....	11
Reducción del tiempo dedicado a la comida .....	12
Trabajo durante el curso u horario escolar .....	13
Salidas por emergencias.....	14
Facilidad para cambios de turno .....	14

En las siguientes páginas, se definirán las principales modalidades de flexibilidad horaria y se expondrán posibles ventajas e inconvenientes de su implantación. Asimismo se ofrecerá una muestra de empresas en las que se aplican tales medidas.



## Horario flexible

Los horarios laborales flexibles son aquellos que **no establecen una jornada de trabajo rígida**, sino que se adaptan a las necesidades de las personas trabajadoras, que pueden decidir, a través de diversas fórmulas y dentro de unos límites establecidos y previamente acordados, sus horarios de entrada y salida del trabajo. Las fórmulas de flexibilidad horaria son diversas. Las de menor alcance establecen la posibilidad de compensación de tiempos solo en el día, mientras que las más ambiciosas incluyen la posibilidad de acumular horas más allá de un día y compensarlas por horas o por días completos o incluso por períodos más amplios. La fórmula más extendida es la más restrictiva, que impone la compensación en el día, y las más generosas, como la del banco de horas, están muy poco extendidas.

Se pueden señalar las siguientes ventajas de los horarios flexibles:

- Los empleados y las empleadas pueden gestionar el tiempo, de hasta una hora aproximada como media, de acuerdo con sus intereses personales y familiares, lo cual propicia la motivación y mejora el clima laboral.
- Rompe la rigidez que supone ordenar el tiempo de trabajo de acuerdo con una hora fijada de antemano para todos por igual. La participación personal en la determinación de los tiempos de trabajo repercute positivamente sobre el

rendimiento.

- Además de evitar concentraciones en los centros de trabajo, el escalonamiento horario facilita, en las grandes ciudades, una redistribución de las personas por distintos servicios (colegios, comercios, etc.) en distintas horas, lo cual, tiene un efecto positivo, añadido, sobre la mejora en los desplazamientos a estos lugares.

Los horarios flexibles también pueden acarrear descoordinación cuando se trabaja en equipo y no se regulan convenientemente los tiempos de coincidencia.

<b>Muestra de empresas con horario flexible</b>	
Repsol-YPF	<p>En los tres edificios de Madrid, Campus, Tres Cantos y Móstoles, se han establecido las siguientes medidas de flexibilidad horaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad horaria de dos horas (entrada de 7:30 a 9.30) en el horario de invierno.</li> <li>• Cómputo mensual de jornada, lo que permite a los/as empleados/as una distribución de la jornada diaria de acuerdo a sus necesidades.</li> </ul>
Iberdrola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente unos/as 6.000 trabajadores/as disfrutan de un régimen horario de 7:15 a 16:36, con flexibilidad de 1 hora 45 minutos en la hora de entrada y salida, con la posibilidad de adelantar la salida los viernes a partir de las 14.00 horas.</li> </ul>
Red Eléctrica de España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plantilla accede a sus puestos de trabajo con una flexibilidad de dos horas diarias (7:30-9:30) y los abandona ocho horas más tarde.</li> </ul>
Kellog España	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo organizativo basado en la gestión por objetivos y absoluta flexibilidad horaria: cada empleado/a organiza su horario en función de sus necesidades profesionales y personales. La única norma que existe es que toda la plantilla esté localizable por teléfono, correo electrónico o en las oficinas, entre las 10:00 y las 17:00 horas.</li> </ul>

## Bolsa de horas de trabajo

Esta medida consiste en ir acumulando horas de trabajo a favor de la empresa (la persona trabaja menos horas al mes percibiendo el salario por su jornada completa, y va acumulando esas horas de deuda con la empresa, de forma que ésta puede hacer uso de ellas en casos de emergencias, periodos de mayor producción, temporadas altas, etc.).

La existencia de bolsa de horas de trabajo tiene las siguientes ventajas:

- Permite a las empresas poder hacer frente a necesidades eventuales de trabajo sin necesidad de recurrir a horas extraordinarias, ni esfuerzos extra a su plantilla.

- Aporta mayor libertad de auto-organización a los/as trabajadores/as en su equilibrio de vida laboral y privada, permitiéndoles ajustar sus necesidades, sin tener que recurrir a días de vacaciones o de asuntos propios.
- Contribuye a mejorar el ambiente dentro de la plantilla.

La bolsa de horas de trabajo también puede tener algunos inconvenientes:

- No todas las empresas pueden dejar a su plantilla libertad para organizar su jornada laboral pues dependen del lugar y rol que ocupen en la organización.
- A veces es la empresa la que establece el momento en que estas horas o días se pueden disfrutar, no haciendo posible la verdadera flexibilidad.
- Obliga a las empresas a realizar un control permanente del tiempo de trabajo de sus plantillas, para poder computar el tiempo de más o de menos que corresponde a cada trabajador/a.

<b>Muestra de empresas con bolsa de horas de trabajo</b>	
Euskaltel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los empleados y empleadas disponen de una bolsa de 20 horas anuales retribuidas de libre disposición.</li> </ul>
Red Eléctrica Española	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiso de 15 horas al año para acompañamiento a consultas médicas a familiares de primer grado.</li> <li>• Bolsa de conciliación de 70 horas que el/la empleado/a puede usar siempre y cuando reciba autorización de un superior/a. Asimismo, hay otro paquete de 32 horas que el/la trabajador/a puede acumular realizando horas extras y luego librando cuando la actividad se lo permita.</li> </ul>
Coface Ibérica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las horas realizadas por encima del cómputo objetivo mensual, un máximo de diez al mes, pueden ser compensadas con días de trabajo ordinarios en un plazo límite de cuatro meses.</li> </ul>
Fundación La Caixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El/la empleado/da podrá flexibilizar trimestralmente su jornada laboral y obligatoriamente también las tendrá que recuperar dentro del mismo trimestre y siempre dentro de la jornada actual máxima entre las 8:00 horas y las 19:30 horas de lunes a jueves y de 8:00 a 15.45 horas los viernes. El/la empleado/da no podrá utilizar la bolsa de horas sin consensuarlo con su jefe/a.</li> </ul>
Grupo Lacera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de horas que permite acudir al doctor/a o a tutorías de sus hijos e hijas de 0 a 16 años</li> </ul>
P4Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las horas extra realizadas por la plantilla son compensadas con horas de descanso.</li> </ul>

Pryisma	<p>Política de compensación de días:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada tres días trabajados a jornada completa se canjea por uno de descanso, ya que en la oficina se trabaja con jornada intensiva.</li> <li>• Cada día no laborable en el extranjero se compensa con uno de descanso.</li> </ul>
---------	--

## Política de luces apagadas y reuniones en jornada habitual

Algunas empresas han implantado esta medida o bien han impuesto límites a la celebración de reuniones por la tarde. Desde este punto de vista, se entiende que la política de luces apagadas es necesaria para adoctrinar en este comportamiento a toda la plantilla de la organización y, en especial, a la directiva. Y en algunos casos se ve como la única herramienta posible para solucionar el problema de las largas jornadas en la empresa. Desde otras perspectivas, se considera que este tipo de medida supone una rigidez y que las personas deben decidir por sí mismas cuándo y cómo deben trabajar.

La política de luces apagadas y la celebración de reuniones durante la jornada habitual tienen las siguientes ventajas:

- Conocer la hora de salida del trabajo ofrece ventajas para los/as empleados/as a la hora de planificar actividades extralaborales
- Obliga a planificar, organizar y realizar el trabajo a lo largo de una jornada previamente definida, donde los criterios de eficacia y eficiencia predominen sobre tiempos de presencia y permanencia.

Con todo, la política de luces apagadas puede tener algunos inconvenientes:

- Pone topes horarios a quienes gustan de realizar el trabajo sin horario o en horas extremas. Y también a quienes retrasan su hora de entrada por distintos motivos.
- Impide el cumplimiento de objetivos cuando el trabajo se retrasa o cuando las entregas se fijan a corto plazo.
- Es imposible de aplicar en determinado tipo de puestos o servicios, sobre todo, cuando hay que dar servicio las 24 horas del día.

<b>Muestra de empresas con política de luces apagadas y/o reuniones exclusivamente en horario laboral</b>	
Banco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la Ciudad Grupo Santander, de Boadilla del Monte (Madrid) existe</li> </ul>

Santander	una política de corte de luces a partir de las 18:00 horas, así como la recomendación para no celebrar reuniones después de dicha hora.
Pryma	<ul style="list-style-type: none"><li>Las reuniones internas de la organización se comunican con tiempo suficiente para que las personas puedan organizar su trabajo. Ninguna reunión podrá convocarse más tarde de las 17 h.</li></ul>
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"><li>Las reuniones deben celebrarse entre las 9:00 horas y las 17:00 horas y no terminar más tarde de las 18:30 horas. Los viernes nunca se programan reuniones ni cursos de formación que puedan superar las 15:00 horas.</li></ul>
Suan Farma	<ul style="list-style-type: none"><li>Las reuniones deben empezar entre las 9:00 horas y el mediodía para acabar siempre en un horario que no perjudique las actividades personales.</li></ul>

## Flexibilidad en la elección de vacaciones

Es una medida muy positiva para facilitar la conciliación personal, familiar y laboral al posibilitar que padres y madres con hijos o hijas en edad preescolar o escolar puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las de los menores.

Implantar la flexibilidad en la elección de las vacaciones tiene las siguientes ventajas:

- Permitir que las personas se autogestionen su tiempo libre y que puedan dedicarlo a actividades de conciliación.
- Poner en marcha una medida conciliadora sin apenas costes de productividad ni económicos, al ser los propios días de ocio del trabajador o trabajadora los que se utilizan para solventar estos asuntos.

Hay que tener en cuenta algunos posibles inconvenientes y limitaciones de la flexibilidad en la elección de vacaciones:

- No todas las empresas pueden establecer esta flexibilidad, pues dependen de las necesidades de servicio a los clientes y/u otros departamentos
- Requiere un ajuste organizacional, al tener que poder poner en marcha medidas de sustitución o redistribución del trabajo
- En ocasiones no es aplicable a toda la plantilla debido a la responsabilidad de algunos puestos, lo que puede generar malestar y discriminaciones dentro de la

empresa.

<b>Muestra de empresas con flexibilidad en la elección de vacaciones</b>	
Mercadona	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toda la plantilla puede disfrutar de quince de sus treinta días de vacaciones en verano.</li> </ul>
Iparbit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada persona dispone de 22 días laborales a gestionar, como mejor le convenga, a lo largo del año.</li> </ul>
Murgibe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas. Existen periodos de vacaciones en semana santa, navidad y algunos puentes extras, por encima del convenio, que se negocian cada año.</li> </ul>
Grupo Torre Zuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es posible que el personal pueda escoger todo el período vacacional completo seguido o parcialmente, si no existe conflicto con el deseo del resto de compañeras y compañeros y es funcionalmente posible para la empresa.</li> </ul>
Lotura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad en las vacaciones: las decide cada persona de acuerdo a las exigencias y carga del trabajo de toda la empresa y la situación del resto de la plantilla. Los días de vacaciones se pueden dividir en horas para disfrutarlas cuando se quiera.</li> </ul>

## Jornada intensiva todo el año o en verano

Se trata de una medida existente en muchas empresas y está muy bien valorada por las plantillas. Sus principales ventajas son:

- Aumenta la productividad por la mejora de la organización y planificación del trabajo.
- Puede mejorar la motivación e implicación de trabajadores y trabajadoras y reducir el absentismo.
- Mejora las posibilidades de conciliación de la vida personal y laboral en una época del año en la que las personas están deseosas de más tiempo libre para sí mismas o sus familias.
- Es una medida con bajo o nulo coste para la empresa.



Algunos inconvenientes que puede generar la jornada intensiva son los siguientes:

- Si no es aplicable a todos los departamentos de la empresa, podría generar malestar y discriminaciones dentro de la empresa. En las secciones en las que no se puede suspender la actividad por las tardes, sería entonces aconsejable organizar el trabajo en turnos durante los períodos estivales.
- Puede requerir ajustes organizacionales.

<b>Muestra de empresas con jornada intensiva en verano y/o todo el año</b>	
Repsol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanece inalterable la consideración de jornada intensiva durante todos los viernes del año.</li> </ul>
Tisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada continua los viernes: Toda la plantilla disfruta de jornada continua los viernes durante todo el año. En cuanto a las personas ubicadas en Atención al Público, donde la jornada es de mañana y tarde, los viernes se gestionan a través de la rotación de turnos. De esta forma únicamente trabajan los viernes por la tarde cinco veces en todo el año.</li> </ul>
Farmacia Joseba Ruiz Golvano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la plantilla disfruta de jornada continua un día a la semana. De esta forma todo el mundo, lo que supone que puede disfrutar de una tarde libre a la semana.</li> </ul>
Reale Seguros Orange	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada intensiva de 4 meses coincidiendo con el periodo de verano y todos los viernes.</li> </ul>
Sanitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada laboral de 33 horas y 20 minutos.</li> <li>• La jornada de los viernes finaliza a las 14:00 horas. Jornada intensiva en verano.</li> </ul>
Eroski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se respetan los horarios continuos sin que haya jornadas partidas, si su duración es inferior a 4 horas.</li> </ul>
MRW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su sede central trabajan cerca de un centenar de personas, mujeres en su mayoría, que realizan un horario continuado de 8,00 a 16,00 horas con el fin de disponer de su tarde libre.</li> </ul>

# Jornada comprimida

Se trata de que se pueda trabajar más horas al día a cambio de un día o medio día libre a la semana.

Las ventajas de la jornada comprimida pueden ser:

- Mejorar determinados niveles de absentismo que se producen por la inexistencia de tramos laborables para asuntos propios.
- Fomentar un desarrollo cultural basado en el trabajo por objetivos, frente a uno de remuneración y ascenso sobre la base de la “presencia o estancia” en el puesto de trabajo.
- Incrementar los niveles de motivación y la satisfacción del personal.
- Para el empresariado tiene muy bajo coste.

Algunos inconvenientes de la jornada comprimida pueden ser:

- Supone un cambio cultural importante en la cadena entre proveedores y clientes.
- Pueden aparecer problemas iniciales en la implantación para ramas de actividad cuyos clientes están acostumbrados a recibir servicio cinco o siete días a la semana.
- Puede no ser aplicable en áreas concretas de actividad de la empresa.

<b>Muestra de empresas con jornada comprimida</b>	
Procter & Gamble	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede obtener un día entero (el viernes) si se trabaja el resto de las horas los días anteriores.</li> </ul>
Comercial laforja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trabajan más horas de lunes a jueves, de manera que el viernes se sale a las 14:00.</li> </ul>
TPK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el objeto de redistribuir de forma más equitativa la jornada laboral, se procede a la incorporación de una persona cuyo horario permite al resto de la plantilla disponer de períodos de descanso entre semana.</li> </ul>
Formastur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez al mes, cada trabajador/a puede hacer jornada continua de 8:00 a 15:00 horas para gestiones personales.</li> </ul>
Grupo Torre Zuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe la posibilidad de que las y los gerocultores salgan del trabajo antes en los turnos de mañana y tarde de manera que, si terminan todas las tareas a tiempo, solo es necesario que permanezca una persona hasta el comienzo del nuevo turno, siendo un tiempo de trabajo remunerado.</li> <li>• Se puede ampliar la jornada realizando dos turnos seguidos a cambio de un día libre.</li> </ul>

Murgibe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se puede ampliar la jornada a cambio de un día o medio día libre.</li></ul>
Hero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de trabajar diariamente 8,5 horas para hacer jornada continua los viernes. Horario de verano con jornada intensiva.</li></ul>

## Job sharing o jornada compartida

Consiste en compartir un mismo puesto y un mismo sueldo por varias personas (normalmente dos). A efectos prácticos, sería una combinación de dos medias jornadas.

Las ventajas de la jornada compartida son:

- El desempeño del trabajador/a es superior si la fracción de la jornada que se comparte no es a tiempo completo. Aumenta la productividad y la eficacia pues la duración de la jornada permite mantener un nivel bajo de cansancio.
- Las posibilidades de conciliación para el trabajador/a se multiplican al existir un “gemelo” con el que se puede coordinar para organizar el trabajo y acomodarlo a cualquier situación.
- Para la empresa existe una garantía de que la ausencia de un/a trabajador/a por cuestiones de conciliación no afectará a la productividad ni a la eficacia del puesto de trabajo, pues existe una persona capaz de hacer doble turno en un momento dado con las competencias y el conocimiento adecuados.
- La fidelidad del empleado/a que busca este tipo de contratación es muy alta.
- Se consiguen reducciones en el absentismo.

La jornada compartida puede tener algunos inconvenientes y limitaciones:

- Se requiere un elevado grado de coordinación y cooperación entre los/as trabajadores/as que comparten la jornada.
- Este tipo de jornada no es fácilmente aplicable a directivos o mandos intermedios debido al tipo de tarea que desarrollan.
- La responsabilidad puede diluirse entre las personas que comparten jornada.
- Posibles tratos discriminatorios en cuestiones de remuneración por antigüedad o en caso de ascensos.
- Puede aparecer un ligero aumento del coste en relación con el puesto compartido; pero la productividad, eficiencia y fidelidad pueden compensarlo

sobradamente.

<b>Muestra de empresas con jornada compartida</b>	
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"><li>• Job Sharing: dos personas con contrato de jornada reducida para el mismo puesto de trabajo.</li></ul>

## Reducción del tiempo dedicado a la comida

Esta medida consiste en poder reducir el tiempo dedicado para la comida, a fin de poder adelantar la hora de salida con el objetivo de que las personas trabajadoras puedan disfrutar plenamente de su familia y de su tiempo de ocio y desarrollo personal. La Asociación para la Racionalización de los Horarios Españoles (AROE) aboga por un tiempo máximo de 45 minutos que posibilite poder tener una comida equilibrada y ligera, que permita después poder seguir trabajando.

Las ventajas de la reducción del tiempo dedicado a la comida son:

- Reducir el horario para la comida permite acortar la jornada laboral, consiguiendo que las personas trabajadoras tengan más autonomía para gestionar su tiempo, lo que aumenta la satisfacción y productividad en el trabajo y reduce el absentismo.
- Las amplias pausas de hasta 2 horas para comer alargan innecesariamente las jornadas laborales. A esto se suma que el sopor post-almuerzo después de una comida copiosa (primer plato, el segundo, el postre, el café...) reduce el rendimiento en el trabajo.

Los inconvenientes pueden proceder de dos circunstancias:

- Que esta medida sea minoritaria entre la plantilla y se generen desajustes organizativos con las personas que se acojan a ella. Una forma de reducir estos inconvenientes es estableciendo un horario para la comida y unos límites máximos de flexibilidad.
- Que no sea posible en todos los departamentos de la empresa y en estos casos habría que hacer ajustes organizativos y/o turnos de comida.

<b>Muestra de empresas con posibilidad de reducción del tiempo dedicado a la comida</b>	
Repsol	<ul style="list-style-type: none"><li>En los tres edificios de Madrid, Campus, Tres Cantos y Móstoles, se ha establecido la posibilidad de disminución del tiempo de comida, con la consecuente anticipación del horario de salida.</li></ul>
Banco Santander	<ul style="list-style-type: none"><li>En la Ciudad Grupo Santander, de Boadilla del Monte (Madrid), la plantilla puede reducir o ampliar el tiempo de almuerzo (en el primer caso, para salir antes; en el segundo, para hacer una compra, ir al gimnasio, etc.).</li></ul>
CTISOFT	<ul style="list-style-type: none"><li>Posibilidad de reducir el tiempo destinado a comer: habitualmente este horario es de 13:00 horas a 15:00 horas, pero se puede reducir hasta en 1 hora y media para salir antes.</li></ul>
Arteche	<ul style="list-style-type: none"><li>Existe flexibilidad en el horario de comida: se puede adelantar o retrasar su hora con relación a la hora indicada.</li></ul>

## Trabajo durante el curso u horario escolar

Esta medida consiste en diseñar un horario y un calendario compatibles con los de los hijos e hijas en edad escolar, pudiendo solicitar vacaciones, reducciones de jornada o excedencias en los periodos de vacaciones escolares y, durante el curso escolar, adaptar la jornada al horario del colegio. En estos casos el salario se reduce de forma proporcional a las horas trabajadas.

La principal ventaja de este ajuste entre el horario laboral y el escolar es que permite la conciliación de la vida laboral y familiar a la plantilla con hijos e hijas, tanto diariamente como a lo largo del año.

Algunos inconvenientes del ajuste del horario laboral al escolar son:

- Puede exigir un importantísimo esfuerzo organizativo y es improbable que pueda aplicarse en organizaciones pequeñas.
- Precisa contar con una plantilla “auxiliar” que cubra las posibles excedencias y/o reducciones de jornada y/ permisos, de manera que no haya costes formativos y organizativos.

<b>Muestra de empresas con posibilidad de adaptar el horario al curso escolar</b>	
Instituto Andaluz de Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de extender las vacaciones un mínimo de 7 días y un máximo de 14 días consecutivos y en periodo de vacaciones escolares. Se deja de percibir el 75% de la retribución correspondiente a esos días.</li> </ul>
CTISOFT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede alargar la jornada laboral 30 minutos al día para disfrutar de más días de vacaciones.</li> </ul>

## Salidas por emergencias

Las excedencias, permisos, visitas médicas o enfermedades suelen estar avaladas por un certificado, pero no es así en el caso de las emergencias. En este caso se trata de una medida que precisa de confianza por parte de la empresa y que genera gran fidelización por parte de los empleados.

<b>Muestra de empresas con posibilidad de salidas por emergencias</b>	
P4Q	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencia en caso de asistencia a urgencias de la pareja, hijos e hijas y padres y madres. En el caso de que la asistencia a urgencias se produjera fuera de la jornada habitual de trabajo durante 4 horas o más, el trabajador o trabajadora tendrá derecho a disfrutar de media jornada laboral al día siguiente.</li> </ul>

## Facilidad para cambios de turno

En las empresas y organizaciones en las que se trabaja a turnos, el intercambio de los mismos entre los y las trabajadores es una medida que posibilita la conciliación con coste nulo y sin generar problemas organizativos.

Las ventajas que posibilita el intercambio de turnos entre trabajadores/as son:

- Posibilidad de que la plantilla organice sus tiempos de ocio/trabajo en momentos puntuales, sin tener que dar explicaciones a la dirección.
- Es una medida que no genera costes y sí gran satisfacción.

Como limitación debe mencionarse que solo va a ser posible entre personas que realizan el

mismo trabajo en diferentes horarios, por tanto, no en todas las organizaciones.

<b>Muestra de empresas que dan facilidades para cambio de turno</b>	
Grupo Torre Zuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de turno de trabajo: existe total libertad para llevar a cabo los cambios de turnos de trabajo entre el personal, previa notificación y acuerdo con la Dirección.</li> </ul>
Fuchosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantía de realizar como máximo dos relevos en lugar de tres, cuando se dan dos situaciones:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por cuidado de menores de 8 años y sin acogerse a la reducción de jornada legal.</li> <li>- Por cuidado de menores de 10 años con circunstancias familiares de necesidad especial u otras consideradas oportunas por la empresa, aunque se encuentren en reducción de jornada o no.</li> </ul> </li> </ul>
Askora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los centros de trabajo donde la jornada está repartida en varios turnos, se facilita que, en función de su situación personal, adapten el turno a sus necesidades siempre que queden cubiertos los horarios de servicio.</li> </ul>
Estanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del horario del tercer turno. Se intenta evitar el tercer turno (de 22 h a 6 h) a quienes tienen a su cargo personas dependientes o con otro tipo de problemática (minusvalías, mayores de 55 años, trabajadores y trabajadoras con hijos o hijas en procesos de recuperación de adicciones,...).</li> <li>• Ajuste de horarios de los tres turnos en función de las necesidades personales, y elección del turno siempre que la organización del trabajo lo permita.</li> </ul>
Pascual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores acudirán a la planta en turnos de trabajo fijo, frente al sistema rotatorio que existía anteriormente.</li> </ul>
Mercadona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla estándar. Gracias a este proyecto, se ha dado un paso más hacia la satisfacción de la plantilla, ya que por medio de esta medida conocen, con un mes de antelación, su horario de trabajo, bien jornada continuada, de mañana o de tarde.</li> </ul>
Martínez Llorente SA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar turnos fijos que ayuden al personal a conciliar su trabajo con su vida familiar y personal. Surgió para satisfacer la demanda del personal.</li> <li>• Para esta medida, actualmente existen dos modalidades:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de realizar un turno fijo de mañana o tarde, para el personal adscrito a turnos rotativos y con jornada completa. La Organización destina para este concepto un número de plazas coincidentes con el 2% del total de la plantilla, correspondiente a mano de obra directa.</li> <li>- Para el personal adscrito a turnos y con reducción de jornada</li> </ul> </li> </ul>



	<p>existe una modalidad de turno fijo, que consiste en la composición de parejas (una de turno fijo de mañana y otra de turno fijo de tarde). En esta modalidad, no hay límite de plazas establecido.</p>
--	---





eman la zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea



**ETORKIZUNA ERAIKIZ**  
EL **FUTURO** DE GIPUZKOA



ORAIN  
**GIPUZKOA**