



Síntesis de la Jornada de intercambio de la Red de empresas NUST – 17 de abril de 2012

Experiencia de Abacus

A continuación se presenta una síntesis de la experiencia de Abacus en el ámbito de la gestión del tiempo y la conciliación, presentada por Marta Rodríguez (Directora de Recursos Humanos de Abacus).

Abacus, cooperativa de **más de 750.000 socios de consumo y 500 socios de trabajo** dedicada a la **distribución de material para la educación, la cultura y el ocio**, tiene la misión de "ser una cooperativa orientada a la satisfacción del socio-cliente, mediante el ofrecimiento a las personas y las familias de una selección de productos y servicios para la cultura y la educación". La dinamización cultural, la responsabilidad social, la innovación y el liderazgo forman el núcleo de la identidad de Abacus, que potencia los valores del **cooperativismo, la orientación al socio-cliente, la responsabilidad social y el liderazgo**.

Además, el **tiempo es un valor muypreciado** por Abacus, teniendo en cuenta la incorporación de la mujer al mercado laboral "formal", la valoración del tiempo libre por parte de las nuevas generaciones y la necesidad de conciliar que requieren los tiempos vitales. Una **adecuada gestión del tiempo** en Abacus aporta los siguientes beneficios:

- **Da respuesta a un cambio de hábitos** de los socios/as de trabajo.
- **Mejora la eficiencia** tanto personal como profesional.
- **Facilita la conciliación** de las personas de la organización.
- **Disminuye los riesgos psicosociales** de las personas trabajadoras.
- Contribuye a la **disminución del absentismo laboral**.
- Favorece el **clima laboral**.
- Refuerza el modelo cooperativo ligado con la **responsabilidad social**.
- Contribuye a una **sociedad más igualitaria**.
- Es una **herramienta de mejora para la organización**.

Concretamente, las acciones que promueve Abacus en relación al tiempo y la conciliación son:

- **Programa CONCILIA**
 - Banco de horas para transformar y distribuir en tiempo libre.
 - Posibilidad de solicitar medidas de flexibilidad horaria.



- Flexibilidad para adecuar las vacaciones anuales, garantizando tres semanas entre los meses de junio a agosto, y una semana a disponer durante el resto del año.
- Potenciación de la proximidad entre el centro de trabajo y la residencia de los trabajadores y trabajadoras.
- Disfrutar de jornadas reducidas por cuidado de hijos o personas dependientes a cargo de los trabajadores y trabajadoras o por razón de estudios.
- Apoyo a las víctimas de género mediante la flexibilidad de la jornada de trabajo, prioridad a la hora de solicitar el traslado de centro de trabajo y/o reducción de jornada para hacer efectivo el derecho a la protección o asistencia social.
- Formación de los trabajadores/as dentro de la jornada laboral.
- **Banco de horas**
 - Esta iniciativa establece que cada persona tiene un banco de horas nominativo donde se contabilizan las horas en positivo o en negativo y que se transformarán en tiempo libre, de acuerdo con sus necesidades.
 - Tiene una limitación (tanto en positivo como en negativo) y mensualmente se revisa (saldo máximo de 40 horas).
 - Este sistema permite que las personas que necesitan disponer de horas libres por cuestiones personales las puedan sacar de su banco de horas.
 - A la vez permite a la cooperativa realizar una gestión flexible del tiempo de trabajo por necesidades objetivas de la empresa, principalmente en campañas.
 - Se aplica a los socios/as de trabajo de todos los centros de la cooperativa.
- **Gestión del tiempo en permisos remunerados**
 - Permiso de lactancia acumulado, madre/padre.
 - Por visita médica de urgencia a hijos menores de 16 años, o personas dependientes.
 - Para exámenes académicos.
 - Para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto.
 - Diecisiete semanas de permiso de maternidad, diecinueve en caso de parto múltiple.
 - Los abuelos/as disponen de un día de permiso por nacimiento de un nieto/a.

- **Según el ámbito de trabajo**
 - Jornadas continuadas (mañanas o tardes libres).
 - Sábados alternados.
 - Turnos intensivos en almacenes.
 - Servicios Centrales:
 - Flexibilidad horaria entre las 8:00 h y las 18:00 h.
 - Viernes y víspera de puentes, horario intensivo.
 - Horario intensivo durante el verano.
- **Otras medidas específicas que contribuyen a la optimización del tiempo**
 - Video conferencias que facilitan las comunicaciones entre centros.
 - Formación a distancia (e-learning que contribuye a una flexibilización personalizada).
 - Disponibilidad de servicios médicos a disposición del trabajador.
 - Apertura de festivos, sólo los vinculados con el negocio, básicamente en Navidad.
 - Organización de horarios comerciales según las necesidades reales. Por ejemplo, tiendas que realizan horario partido en épocas de Navidad o Campaña de texto hacen horario ininterrumpido, o bien se amplían las horas de apertura en períodos concretos.
 - Punto de conexión a la central logística: ofrecer la posibilidad de facilitar a las personas que trabajan en los almacenes el acceso a la red para consultas, navegación por Internet y trámites personales (consultas a bancos, correo, trámites con la administración, etc.), para contribuir a mejorar la armonización de los tiempos de trabajo y los tiempos personal-familiares.
- **Condiciones de traslado a la nueva Central logística**
 - Medio de transporte: Servicio de autocar de empresa para las personas trasladadas de Barcelona y Rubí.
 - Horario y jornada de trabajo: Compensación de 40 minutos de la jornada de trabajo de turno de mañana: de 6,40 a 14,00 h.
 - Integración de la plantilla del turno de tarde en el turno de mañana, para mejorar la conciliación.
 - Festivos locales: se traducirán en dos días más de vacaciones.
 - Cambios de residencia para acercarse a la nueva central logística: se priorizará al socio/a de trabajo – trabajador/a con un importe de 5.000 euros.

Experiencia de Nestlé

A continuación se presenta una síntesis de la experiencia de Nestlé en el ámbito de la gestión del tiempo y la conciliación, presentada por Emilio Arnaiz (Employee Social Development de Nestlé).

Nestlé, multinacional de origen suizo de **3.850 trabajadores/as** en España y dedicada a la **fabricación y comercialización de productos de alimentación**, apuesta por la Creación de Valor Compartido, con la misión de "gestionar los negocios de forma que generen riqueza para los accionistas, los trabajadores, los proveedores, los clientes y la comunidad de manera sostenible y respetuosa, a largo plazo, para hoy y para las generaciones futuras". Una de las líneas estratégicas de **Creación de Valor Compartido** de Nestlé está enfocada a los **trabajadores/as**, con una actuación dirigida a la **conciliación y la igualdad de género**.

Concretamente, **los ámbitos de mejora de la Gestión del Tiempo** en Nestlé son:

- **Culturales/ Liderazgo/ Toma de decisiones.** Se trata de valorar el trabajo bien hecho, apostando por el trabajo por objetivos y la no presencia, fomentando el liderazgo, la delegación y la toma de decisiones más ágil.
- **Planificación/ Fijación de objetivos.** Se trata de evaluar el rendimiento, estableciendo objetivos individuales claros y alineados con los planes de negocio, hacer seguimiento durante el año y ofrecer apoyo mediante el coaching.
- **Organizativas/ Cargas de trabajo.** Este ámbito incluye el proyecto Lean, los procesos de mejora continua y el análisis de las formas de trabajar.
- **IT (Tecnologías de la Información).** Este ámbito incorpora el Wifi en las oficinas y salas de reuniones, la herramienta Communicator, la correcta gestión del correo electrónico, la Hotline (gestión de tickets de incidencias), y las impresoras/fotocopiadoras multifuncionales.
- **Gestión de Reuniones.** Se trata de generar un cambio cultural, con una guía para las reuniones eficientes y la necesidad de hacer un acta de resumen de la reunión, reservar las salas on-line, adecuar las salas a nivel informático y con material de apoyo, en horario de obligada presencia. Se realiza un plan de comunicación.
- **Plan de Formación.** Este ámbito incluye un centro de formación propio, un plan de formación anual para cada centro, formación interna en horario laboral, y formación en temas como la gestión de reuniones o la gestión del tiempo.
- **Servicios y ayudas para la conciliación.** Se trata de ayudas como los 90 euros brutos al mes para el período de lactancia durante el primer año de vida del niño, o las ayudas económicas para hijos discapacitados (155 euros brutos al mes).
- **Flexibilidad y conciliación.** *Ver la explicación más detallada a continuación.*

Las acciones que promueve Nestlé en relación a la **Flexibilidad y la conciliación** son:

- **Flexibilidad horaria**

- Horario de la oficina central: entrada de 7:30 a 9:30, comida de 12:30 a 15:00, salida a partir de las 16:30, bolsa de horas hasta las 19:30.
- Semana comprimida: durante todo el año, los viernes y vísperas de festivo se puede salir a partir de las 13:00.
- Organización de turnos que supongan un buen balance entre trabajo y vida personal. Por ejemplo: "turno ecológico".
- Predisposición en general a cambios puntuales de turno por temas personales. Jornada anual y Bolsa de Horas.
- Madres con hijos/as menores de un año, tienen la posibilidad de estar exentas del turno de noche.
- Reducciones de jornada adaptadas a cada persona.
- Autonomía del jefe con el colaborador para mejorar su flexibilidad y su motivación por el trabajo.
- Transformar el control en confianza, profesionalidad y consecución de objetivos.

- **Bolsa de horas (del control al autocontrol)**

"Autocontrol":

- Posibilidad de realizar y de acumular hasta 32 horas más al mes.
- Posibilidad de utilizar el horario flexible para aprovechar las horas de más durante el mes o siguientes meses (y/o por temas personales acordados con el jefe).
- En negativo se puede llegar hasta 10h al mes.
- Es posible también cambiar las 24h de más por 3 días de permiso al año.
- Sistema de fichaje consultable/actualizable en caso de incidencia por Intranet.

El "Control" queda sólo para:

- Se debe respetar el horario de obligada presencia para organización, reuniones, etc. (Ej: está acordado máximo de 5 retrasos al mes no justificados al jefe).
- Exceso de horas:> 50h al mes y/o acumulaciones continuadas.
- Análisis para ayudar a averiguar las causas: Jefe/a + Implicado/a + RRHH facilitador; Sobrecarga, falta de organización, presencialismo, incorrecta gestión/pérdidas del tiempo.

- **Flexibilidad en el tiempo**

- Posibilidad de cogerse 10 días de permiso no remunerado.
- Posibilidad de cogerse 2 meses de excedencia con regreso al mismo puesto de trabajo.
- Ante las bajas o excedencias, la política es sustituir este puesto de trabajo.
- Posibilidad de vacaciones fraccionadas "a la carta".
- 3 Días de permiso a cuenta de horas.
- Premio Fomento Natalidad (4.502€ o el importe equivalente en días de permiso).



- Posibilidad de compaginar las últimas semanas de la baja maternal con la jornada a tiempo parcial.
- Posibilidad de acumular las horas de lactancia.
- **Flexibilidad en el espacio/ Teletrabajo**
 - Ordenador portátil para todo el personal que lo necesite por motivos profesionales.
 - Conectividad a los entornos Nestlé.
 - Los equipos de ventas vienen a la Oficina Central sólo una vez a la semana, gracias al uso de tele-trabajo.
 - Videoconferencia en todos los centros de Nestlé.
 - On-line meetings (Interwise) / Tele-conferencias.
 - Tele-trabajo puntual por razones personales o de necesidad de concentración, acordado con el jefe/a.

A modo de conclusión, es importante destacar que la **Buena conciliación (trabajo, familia, cultura, deporte, solidaridad...)** contribuye a tener **Personas sanas** ("A gusto con la vida" y "A gusto con el trabajo"), y por lo tanto generar una **Sociedad sana** y una **Empresa sana** (¡y competitiva!). Por eso hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Cada lugar tiene sus posibilidades de conciliación.**
 - Empresa: Debe comunicarlo correctamente y trabajar en la mejora.
 - Tú: Tienes que asumir las limitaciones de tu sitio.
- **Hay que superar la cultura del "presencialismo": cambio Top-Down y Bottom-Up.**
 - Empresa: Cultura (valoración), iniciativas conjuntas y herramientas para alcanzar objetivos.
 - Tú: Productividad, motor de cambio y Lean Thinking.
- **Hay que pasar del Control al Auto-Control.**
 - Empresa: Bolsa de horas.
 - Tú: Auto-Control.
- **La Empresa no concilia, ayuda, quien concilia eres tú.**
 - Empresa: Flexibilidad, liderazgo con confianza y profesionalidad.
 - Tú: Planifica tu tiempo libre.

Debate entre las empresas

A continuación se presenta la síntesis del debate surgido entre las empresas.

- En el momento de implementar medidas de tiempo y conciliación hay que tener en cuenta las características del puesto de trabajo (no es lo mismo trabajar en fábrica, en servicios centrales o ser comercial), resulta enriquecedor promover el intercambio entre departamentos para conocer la labor de los otros, y es necesario proporcionar formación en gestión de personas a los jefes/as de los niveles intermedios.
- Para medir el impacto de las actuaciones de tiempo y conciliación son útiles las encuestas de clima y las auditorías internas, para conocer el grado de conocimiento, satisfacción y uso por parte de los trabajadores y trabajadoras. A menudo es importante reforzar la comunicación interna para que se conozcan mejor estas medidas.
- La implicación de la Dirección es importante para tratar los problemas de exceso de horas por parte de algunas personas de la organización. Hay que generar un cambio de mentalidad ante la cultura presencialista y saberse autorregular, partiendo de un trabajo por objetivos donde se fomente la confianza. Las personas sanas son más productivas.
- En aspectos complejos de la gestión de recursos humanos como la gestión de turnos en las fábricas, las herramientas TIC avanzadas pueden ayudar a tomar decisiones de forma más objetiva. No hay que olvidar, sin embargo, que el rol de los jefes/as de los niveles intermedios es clave para gestionar la flexibilidad, y las tecnologías pueden ser útiles como refuerzo.