



Síntesi de la Jornada d'intercanvi de la Xarxa d'empreses NUST – 17 d'abril de 2012

Experiència d'Abacus

A continuació es presenta una síntesi de l'experiència d'Abacus en l'àmbit de la gestió del temps i la conciliació, presentada per Marta Rodríguez (Directora de Recursos Humans d'Abacus).

Abacus, cooperativa de **més de 750.000 socis de consum i 500 socis de treball** dedicada a la **distribució de material per l'educació, la cultura i el lleure**, té la missió de “ser una cooperativa orientada a la satisfacció del soci-client, mitjançant l'oferiment a les persones i les famílies d'una selecció de productes i serveis per a la cultura i l'educació”. La dinamització cultural, la responsabilitat social, la innovació i el lideratge formen el nucli de la identitat d'Abacus, que potencia els valors del **cooperativisme**, l'**orientació al soci-client**, la **responsabilitat social** i el **lideratge**.

A més, el **temps és un valor molt preuat** per Abacus, tenint en compte la incorporació de la dona al mercat laboral “formal”, la valoració del temps lliure per part de les noves generacions i la necessitat de conciliar que requereixen els temps vitals. Una **adequada gestió del temps** a Abacus aporta els següents beneficis:

- **Dóna resposta a un canvi d'hàbits** dels socis/es de treball.
- **Millora l'eficiència** tant personal com professional.
- **Facilita la conciliació** de les persones de l'organització.
- **Disminueix els riscos psicosocials** de les persones treballadores.
- Contribueix a la **disminució de l'absentisme laboral**.
- Afavoreix el **clima laboral**.
- Reforça el model cooperatiu lligat amb la **responsabilitat social**.
- Contribueix a una **societat més igualitària**.
- És una **eina de millora per l'organització**.

Concretament, les accions que promou Abacus en relació al **temps i la conciliació** són:

- **Programa CONCILIA**
 - Banc d'hores per transformar i distribuir en temps lliure.
 - Possibilitat de sol·licitar mesures de flexibilitat horària.
 - Flexibilitat per adequar les vacances anuals, garantint tres setmanes entre els mesos de juny a agost, i una setmana a disposar durant la resta de l'any.



- Potenciació de la proximitat entre el centre de treball i la residència dels treballadors i treballadores.
- Gaudir de jornades reduïdes per tenir cura de fills o persones dependents a càrrec dels treballadors i treballadores o per raó d'estudis.
- Recolzament a les víctimes de gènere mitjançant la flexibilitat de la jornada de treball, prioritat a l'hora de sol·licitar el trasllat de centre de treball i/o reducció de jornada per fer efectiu el dret a la protecció o assistència social.
- Formació dels treballadors/es dins la jornada laboral.
- **Banc d'hores**
 - Aquesta iniciativa estableix que cada persona té un banc d'hores nominatiu on es van comptabilitzant les hores en positiu o bé en negatiu i que es transformaran en temps lliure, d'acord amb les seves necessitats.
 - Té una limitació (tant en positiu com en negatiu) i mensualment es revisa (saldo màxim de 40 hores).
 - Aquest sistema permet que les persones que necessiten disposar d'hores lliures per qüestions personals les puguin treure del seu banc d'hores.
 - A la vegada permet a la cooperativa realitzar una gestió flexible del temps de treball per necessitats objectives de l'empresa, principalment en campanyes.
 - S'aplica als socis/es de treball de tots els centres de la cooperativa.
- **Gestió del temps en permisos retribuïts**
 - Permís d'al·letament acumulat, mare/pare.
 - Per visita mèdica d'urgència a fills menors de 16 anys, o persones dependents.
 - Per exàmens acadèmics.
 - Per la realització d'exàmens prenatals i tècniques de preparació al part.
 - Disset setmanes de permís de maternitat, dinou en cas de part múltiple.
 - Els avis/es disposen d'un dia de permís per naixement d'un net/a.
- **Segons l'àmbit de treball**
 - Jornades continuades (matins o tardes lliures).
 - Dissabtes alternats.
 - Torns intensius a magatzems.
 - Serveis Centrals:
 - Flexibilitat horària entre les 8:00h i les 18:00h.
 - Divendres i vigília de ponts, horari intensiu.
 - Horari intensiu durant l'estiu.

- **Altres mesures específiques que contribueixen a l'optimització del temps**
 - Vídeo conferències que faciliten les comunicacions entre centres.
 - Formació a distància (e-learning que contribueix a una flexibilització personalitzada).
 - Disponibilitat de serveis mèdics a disposició del treballador.
 - Obertura de festius, només els vinculats amb el negoci, bàsicament al Nadal.
 - Organització d'horaris comercials segons les necessitats reals. Ex: botigues que fan horari partit en èpoques de Nadal o Campanya de text fan horari ininterromput, o be s'amplien les hores d'obertura en períodes concrets.
 - Punt de connexió a la central logística: oferir la possibilitat de facilitar a les persones que treballen als magatzems l'accés a la xarxa per a consultes, navegació per Internet i tràmits personals (consultes a bancs, correu, tràmits amb l'administració, etc.), per contribuir a millorar l'harmonització dels temps de treball i els temps personal-familiars.

- **Condicions de trasllat a la nova Central logística**
 - Mitjà de transport: Servei d'autocar d'empresa per les persones traslladades de Barcelona i Rubí.
 - Horari i jornada de treball: Compensació de 40 minuts de la jornada de treball de torn de matí: de 6,40 a 14,00h.
 - Integració de la plantilla del torn de tarda al torn de matí, per millorar la conciliació.
 - Festius locals: es traduiran en dos dies més de vacances.
 - Canvis de residència per apropar-se a la nova central logística: es prioritzarà al soci/a de treball – treballador/a amb un import de 5.000 euros.

Experiència de Nestlé

A continuació es presenta una síntesi de l'experiència de Nestlé en l'àmbit de la gestió del temps i la conciliació, presentada per Emilio Arnaiz (Employee Social Development de Nestlé).

Nestlé, multinacional d'origen suís de **3.850 treballadors/es** a Espanya i dedicada a la **fabricació i comercialització de productes d'alimentació**, l'empresa aposta per la Creació de Valor Compartit, amb la missió de "gestionar els negocis de forma que generin riquesa per als accionistes, els treballadors, els proveïdors, els clients i la comunitat de manera sostenible i respectuosa, a llarg termini, per avui i per les generacions futures". Una de les línies estratègiques de **Creació de Valor Compartit** de Nestlé està enfocada als **treballadors/es**, amb una actuació dirigida a la **conciliació i la igualtat de gènere**.

Concretament, els **àmbits de millora de la Gestió del Temps** a Nestlé són:

- **Culturals/ Lideratge/ Presa de decisions.** Es tracta de valorar la feina ben feta, apostant pel treball per objectius i la no presència, fomentant el lideratge, la delegació i la presa de decisions més àgil.
- **Planificació/ Fixació d'objectius.** Es tracta d'avaluar el rendiment, establint objectius individuals clars i alineats amb els plans de negoci, fer-ne seguiment durant l'any i oferir suport mitjançant el coaching.
- **Organitzatives/ Càrregues de treball.** Aquest àmbit inclou el projecte Lean, els processos de millora contínua i l'anàlisi de les formes de treballar.
- **IT (Tecnologies de la Informació).** Aquest àmbit incorpora el Wifi en les oficines i sales de reunions, l'eina Communicator, la correcta gestió del correu electrònic, la Hotline (gestió de tiquets d'incidències), i les impressores/ fotocopiadores multifuncionals.
- **Gestió de Reunions.** Es tracta de generar un canvi cultural, amb una guia per a les reunions eficients i la necessitat de fer una acta de resum de la reunió, reservar les sales on-line, adequar les sales a nivell informàtic i amb material de suport, en horari d'obligada presència. Es realitza un pla de comunicació.
- **Pla de Formació.** Aquest àmbit inclou un centre de formació propi, un pla de formació anual per a cada centre, formació interna en horari laboral, i formació en temes com la gestió de reunions o la gestió del temps.
- **Serveis i ajuts per la conciliació.** Es tracta d'ajudes com els 90 euros bruts al mes per al període de lactància durant el primer any de vida de l'infant, o les ajudes econòmiques per a fills discapacitats (155 euros bruts al mes).
- **Flexibilitat i conciliació.** *Veure l'explicació més detallada a continuació.*

Les accions que promou Nestlé en relació a la **Flexibilitat i la conciliació** són:

- **Flexibilitat horària**

- Horari de l'oficina central: entrada de 7:30 a 9:30, dinar de 12:30 a 15:00, sortida a partir de les 16:30, compte d'hores fins a les 19:30.
- Setmana comprimida: durant tot l'any, els divendres i vigília de festiu es pot sortir a partir de les 13:00.
- Organització de torns que suposin un bon balanç entre treball i vida personal. Per exemple: "torn ecològic".
- Predisposició en general a canvis puntuals de torn per temes personals. Jornada anual i Bossa d'Hores.
- Mares amb fills/es menors d'un any, tenen la possibilitat d'estar exemptes del torn de nit.
- Reduccions de jornada adaptades a cada persona.
- Autonomia del cap amb el col·laborador per millorar la seva flexibilitat i la seva motivació pel treball.
- Transformar el control en confiança, professionalitat i consecució d'objectius.

- **Bossa d'hores (del control a l'autocontrol)**

"Autocontrol":

- Possibilitat de realitzar i d'acumular fins a 32 hores més al mes.
- Possibilitat d'utilitzar l'horari flexible per aprofitar les hores de més durant el mes o següents mesos (i/o per temes personals acordats amb el/la cap).
- En negatiu es pot arribar fins a 10h al mes.
- És possible també canviar les 24h de més per 3 dies de permís a l'any.
- Sistema de fitxatge consultable/actualitzable en cas d'incidència per Intranet. El "Control" queda sols per:
 - S'ha de respectar l'horari d'obligada presència per organització, reunions, etc. (ex. està acordat màxim de 5 retards al mes no justificats al cap).
 - Excés d'hores: > 50h al mes i/o acumulacions continuades.
 - Anàlisi per ajudar a esbrinar les causes: Cap + Implicat/da + RRHH facilitador; Sobrecàrrega, manca d'organització, presencialisme, incorrecta gestió/pèrdues del temps.

- **Flexibilitat en el temps**

- Possibilitat d'agafar-se 10 dies de permís no remunerat.
- Possibilitat d'agafar-se 2 mesos d'excedència amb tornada al mateix lloc de treball.
- Davant les baixes o excedències, la política és substituir aquest lloc de treball.
- Possibilitat de vacances fraccionades "a la carta".
- 3 Dies de permís a compte d'hores.
- Premi Foment Natalitat (4502 € o l'import equivalent en dies de permís).
- Possibilitat de compaginar les últimes setmanes de la baixa maternal amb la jornada a temps parcial.
- Possibilitat d'acumular les hores de lactància.

- **Flexibilitat en l'espai/ Teletreball**

- Ordinador portàtil per tot el personal que el necessiti per motius professionals.
- Connectivitat als entorns Nestlé.
- Els equips de vendes venen a l'Oficina Central només un cop a la setmana, gràcies a l'ús del tele-treball.
- Videoconferència en tots els centres de Nestlé.
- On-line meetings (Interwise) / Tele-conferències.
- Tele-treball puntual per raons personals o de necessitat de concentració, acordat amb el/la cap.

A mode de conclusió, és important destacar que la **Bona conciliació (treball, família, cultura, esport, solidaritat...)** contribueix a tenir **Persones sanes** (“A gust amb la vida” i “A gust amb el treball”), i per tant a generar una **Societat sana** i una **Empresa sana** (i competitiva!). Per això cal tenir en compte els següents aspectes:

- **Cada lloc té les seves possibilitats de conciliació.**

- Empresa: Ha de comunicar-ho correctament i treballar en la millora.
- Tu: Has d'assumir les limitacions del teu lloc.

- **Cal superar la cultura del “Presencialisme”: canvi Top-Down i Bottom-Up.**

- Empresa: Cultura (valoració), iniciatives conjuntes i eines per assolir objectius.
- Tu: Productivitat, motor de canvi i Lean Thinking.

- **S'ha de passar del Control al Auto-Control.**

- Empresa: Bossa d'hores.
- Tu: Auto-Control.

- **L'Empresa no concilia, ajuda, qui concilia ets tu.**

- Empresa: Flexibilitat, lideratge amb confiança i professionalitat.
- Tu: Planifica el teu temps lliure.

Debat entre les empreses

A continuació es presenta la síntesi del debat sorgit entre les empreses.

- A l'hora d'implementar mesures de temps i conciliació cal tenir en compte les característiques del lloc de treball (no és el mateix treballar a fàbrica, a serveis centrals o ser comercial), resulta enriquidor promoure l'intercanvi entre departaments per a conèixer la feina dels altres, i és necessari proporcionar formació en gestió de persones als i les caps dels nivells intermitjos.
- Per mesurar l'impacte de les actuacions de temps i conciliació són útils les enquestes de clima i les auditories internes, per conèixer el grau de coneixement, satisfacció i ús per part dels treballadors i treballadores. Sovint és important reforçar la comunicació interna per que es coneguin millor aquestes mesures.
- La implicació de la Direcció és important per tractar els problemes d'excés d'hores per part d'algunes persones de l'organització. Cal generar un canvi de mentalitat davant la cultura presencialista i saber-se autoregular, partint d'un treball per objectius on es fomenti la confiança. Les persones sanes són més productives.
- En aspectes complexos de la gestió de recursos humans com la gestió de torns a les fàbriques, les eines TIC avançades poden ajudar a prendre decisions de forma més objectiva. No cal oblidar, però, que el rol dels i les caps dels nivells intermitjos és clau per gestionar la flexibilitat, i les tecnologies poden ser útils com a reforç.