

Com elaborar un pla  
que promogui una  
**organització del temps**  
**a l'empresa més**  
**saludable, igualitària**  
**i eficient**



Ajuntament de  
**Barcelona**



**XENU:ST**

Xarxa d'Empreses  
Nous Usos Socials  
del Temps  
BARCELONA

**Com elaborar un pla que promogui una organització del temps a l'empresa més saludable, igualitària i eficient**

**Octubre 2019**

**Edició**

Direcció de Desenvolupament Socioeconòmic de Proximitat. Barcelona Activa

**Coordinació i redacció**

Momentum Lab

**Col·laboració**

Empreses del Grup Motor de la Xarxa NUST

ABD Associació Benestar i Desenvolupament, Acció 3, AEDIPE Catalunya, Aigües de Barcelona, Can Cet, Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, Critería, Fundació Joia, Fundació Universitat Oberta de Catalunya, Global Planning Solutions, Henkel, IADIN, KIM Global, Lacer Laboratorios, MC Mutual, Ovella Negra, Parc de Salut Mar, Penguin Random House, Progress, QSL Serveis Culturals, SGS Tecnos, Softmachine, TBS Saro i Arroyo Solucions de Negoci, Transports Metropolitans de Barcelona, UPF Barcelona School of Management.

# Índex

<b>01. PRESENTACIÓ</b> .....	<b>4</b>
<b>02. BENEFICIS PER A LES ORGANITZACIONS</b> .....	<b>8</b>
<b>03. FULL DE RUTA PER UNA NOVA ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL</b> .....	<b>10</b>
<b>03.1. Per què</b> .....	<b>10</b>
» Eficiència, flexibilitat i confiança	
» Igualtat i cicle de vida	
» Salut i benestar	
<b>03.2. Com</b> .....	<b>12</b>
» Cultura organitzativa	
» Diagnosi i participació	
» Planificació i seguiment	
» Comunicació i implantació	
<b>03.3. Què</b> .....	<b>19</b>
» Flexibilitat horària	
» e-Treball	
» Cura i corresponsabilitat	
» Racionalització d'horaris	
» Benestar i temps social	
<b>ANNEX. RECURSOS BIBLIOGRÀFICS D'INTERÈS</b> .....	<b>23</b>

# 01. Presentació

L'Ajuntament de Barcelona ha impulsat el Pacte del Temps de Barcelona, **una estratègia que cerca el compromís municipal i el de les empreses i organitzacions socials i econòmiques de la ciutat per actuar conjuntament i aconseguir una organització del temps més saludable, igualitària i eficient**. El Pacte promou actuacions adreçades a la conscienciació que el temps és un factor clau per a la salut i el benestar de les persones i a l'adopció de models de gestió del temps més eficients i més sostenibles, amb especial èmfasi en la corresponsabilitat efectiva entre homes i dones. En aquest sentit, és necessari impulsar una nova cultura del temps de treball, que afavoreixi una organització del temps més racional, eficient i respectuosa amb les necessitats de les persones, i afavoreixi un equilibri real entre la vida laboral i la vida personal.

En aquesta mateixa línia, l'Ajuntament de Barcelona va crear el 2006 la Xarxa d'Empreses NUST (Nous Usos Socials del Temps), formada per més de 120 organitzacions de diferents mides i sectors, amb la finalitat de **promoure l'intercanvi d'experiències en usos del temps**. La Xarxa NUST és la font d'aprenentatge per a l'elaboració del present document i, especialment, les empreses del Grup Motor, que han estat i són pioneres en generar idees i pràctiques innovadores per promoure una nova organització del temps de treball. El document també s'inspira en les experiències recollides a través del Premi Barcelona a l'Empresa Innovadora en Conciliació i Temps, creat el 2012, que té la finalitat de reconèixer i difondre la tasca d'aquelles **organitzacions de la ciutat compromeses amb l'harmonització del temps laboral, familiar, personal i social**. Així mateix, el Programa de Mentoria en Organització del Temps —iniciat el 2018 amb la finalitat de

promoure que empreses amb expertesa i trajectòria reconeguda en aquest àmbit aportin el seu coneixement, experiència i suport a empreses que volen aprendre i avançar—, ha estat cabdal per introduir la mirada de l'abordatge holístic en el plantejament d'un Pla per una nova organització del temps de treball. Val a dir que tant el Premi com el Programa de Mentoria han estat iniciatives impulsades a través de la Xarxa d'Empreses NUST. En la pàgina web de la Xarxa NUST (<http://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/ca/canal/xarxa-dempreses>) es poden trobar aquestes informacions, així com les empreses que en formen part i les seves bones pràctiques.

El present document “Com elaborar un pla que promogui una organització del temps a l'empresa més saludable, igualitària i eficient” neix, doncs, en el marc del Pacte del Temps i la Xarxa NUST, i té els següents objectius:

- **Posar en valor els aprenentatges viscuts a través de l'intercanvi d'experiències innovadores** entre les empreses de la Xarxa NUST, el Premi Barcelona a l'Empresa Innovadora en Conciliació i Temps, i el Programa de Mentoria en Organització del Temps. Els més de 10 anys d'experiència de la Xarxa NUST han facilitat aprofundir en què significa **avançar vers una nova organització del temps de treball**, identificant aquells aspectes facilitadors i impulsors, les dificultats i limitacions, les mesures clau que impulsen les empreses, les passes que requereix una implementació efectiva de les mesures, etc. Per aquesta raó, és necessari posar en valor els aprenentatges obtinguts a través d'aquest document i que se'n puguin beneficiar el màxim d'empreses i organitzacions.

- **Ser d'utilitat per a aquelles empreses que volen promoure un Pla per una nova organització del temps de treball de forma holística i sistematitzada**, inspirant-se en el full de ruta i en les pràctiques innovadores que diverses empreses de la ciutat ja estan impulsant per avançar vers una organització del temps **més saludable, igualitària i eficient**. Moltes empreses ja disposen de pactes individuals amb les persones treballadores per facilitar l'equilibri entre vida laboral i personal, però, sovint, aquestes mesures no estan formalitzades. En aquest sentit, el present document aporta pautes i clarifica els àmbits de les mesures a impulsar, per tal d'estructurar i estendre a la totalitat de la plantilla aquests pactes individuals, incidint en un canvi global de cultura organitzativa.
- **Anar en sintonia amb altres iniciatives cabdals que es promouen des de les empreses**, en relació a: el Pacte per a la Reforma Horària a Catalunya, els Plans d'Igualtat (arran de la Llei 3/2007 per a la igualtat efectiva de dones i homes), la Responsabilitat Social Corporativa i els Objectius de Desenvolupament Sostenible de Nacions Unides (especialment els que fan referència a la "Salut i benestar", la "Igualtat de gènere" i el "Treball decent i creixement econòmic"). Les pautes del present document ajuden a les empreses a complementar els seus documents interns, com poden ser el Pla d'igualtat o RSC, aprofundint i estructurant millor els aspectes relacionats amb una nova organització del temps de treball, àmbit clau per al **benestar de les persones treballadores**.

En la primera part del document es posen en valor els beneficis que obtenen les empreses i organitzacions que promouen una nova organització del temps de treball. Les llargues i rígides jornades laborals, acompanyades d'una obligada presència en el lloc de treball, comporten riscos físics i psicosocials, un descens de la productivitat i una major desigualtat social i de gènere. En aquest sentit, les dades disponibles mostren que les organitzacions que adopten horaris flexibles i jornades compactades són més competitives, arribant a incrementar en un 19 % la seva productivitat, i reduint l'absentisme fins a un 30 % degut a la millora del clima laboral.

#### Els beneficis identificats són:

- Contribueix a atreure i retenir talent oferint un salari emocional.
- Incrementa la satisfacció de les persones i millora el clima laboral.
- Disminueix la rotació laboral i redueix l'absentisme.
- Promou la conciliació del temps, la igualtat i la corresponsabilitat de gènere.
- Millora la imatge de l'empresa i incrementa la productivitat.

En la segona part del document **es desenvolupa el full de ruta per avançar vers una nova organització del temps de treball**. El full de ruta es centra en el "per què", el "com" i el "què", posant exemples de pràctiques innovadores de les empreses del Grup Motor de la Xarxa NUST i d'organitzacions guardonades amb el Premi Barcelona a l'Empresa Innovadora en Temps i Conciliació, el qual disposa d'un jurat divers amb membres d'institucions reconegudes en l'àmbit econòmic i social de la ciutat. Les pràctiques innovadores pertanyen a empreses de diferents mides, sectors i formes jurídiques, ja que l'aprenentatge realitzat a través de la Xarxa NUST ens mostra que no són tan importants aquests factors, sinó la iniciativa i sensibilitat de les empreses i de les persones responsables per avançar en aquest àmbit. A més, el full de ruta també inclou fitxes per facilitar a les empreses l'elaboració de la diagnosi i del pla d'acció.

El "per què" respon a les principals motivacions per desenvolupar un Pla que promogui una organització del temps a l'empresa més saludable, igualitària i eficient. No es tracta només d'assolir un objectiu concret, com pot ser tenir una major flexibilitat, sinó de **donar resposta a una multiplicitat d'objectius que aporten beneficis tant a les empreses com a les persones treballadores**. Aquests objectius són:

- **Eficiència, flexibilitat i confiança**  
Una empresa eficient és aquella que aconsegueix els seus objectius fent un ús competent dels recursos que té. Tenint en compte que les persones són el capital més important d'una organització, resulta fonamental promoure una organització flexible que tingui en compte les necessitats

dels treballadors i de les treballadores, sense que aquest fet vagi en detriment dels objectius de l'empresa.

- **Igualtat i cicle de vida**

La igualtat de gènere, la corresponsabilitat i la diversitat de persones en el sí d'una empresa són valors que contribueixen a una societat més justa, així com a empreses més competents on s'aprofita la riquesa dels diferents talents. De la mateixa manera, les empreses han de tenir en compte el cicle de vida de les persones treballadores, per tal de facilitar les diferents necessitats que sorgeixen: cura de fills i filles, cura de persones grans i dependents, compaginar feina i formació, etc.

- **Salut i benestar**

Més enllà de facilitar l'equilibri entre feina i responsabilitats familiars, cada cop són més les empreses que aposten per accions i mesures saludables que promouen el benestar de les persones. Facilitar, doncs, que les persones puguin dedicar-se temps a elles mateixes, a l'oci, a la salut, a l'esport o a la participació social i a tasques de voluntariat, és una qüestió que també han de tenir en compte les empreses flexibles.

A través del "com" es detecten 10 passos per una nova organització del temps de treball. El principal aprenentatge en aquest cas és que, per dotar-se d'una mirada global, cal que aquesta s'estructuri en un Pla i es produeixi un canvi en la cultura organitzativa de l'empresa **apostant per un model més flexible, basat en la confiança** i que tingui més en compte el treball per objectius que la presència, tot equilibrant les necessitats de l'empresa amb les de les persones treballadores. Per tant, el què i el com són aspectes que van lligats. Una organització que es plantegi fer avenços no podrà desenvolupar noves mesures sense replantejar-se les formes de fer. Els 10 passos detectats són:

## Cultura organitzativa

- Pas 1.** Apostar des de la Direcció per assumir el lideratge del canvi vers una nova cultura organitzativa.
- Pas 2.** Tenir un equip impulsor que representi la Direcció de l'empresa i les persones treballadores.
- Pas 3.** Adaptar els objectius, el relat i la cultura en funció de l'activitat i les necessitats de cada organització.

## Diagnosi i participació

- Pas 4.** Fer una diagnosi propositiva tenint en compte: el punt de partida de cada organització (conveni que s'aplica i calendari laboral), les mesures informals que ja es porten a terme però no estan escrites ni formen part d'un pla, els diferents perfils de la plantilla i les seves necessitats, i plantejar mesures de millora voluntàries i adaptades a cada perfil.

## Planificació i seguiment

- Pas 5.** Elaborar un Pla amb els objectius i el funcionament detallat del ventall de mesures.
- Pas 6.** Establir com s'avaluaran les mesures identificant els indicadors de seguiment.
- Pas 7.** Implantar eines de gestió horària que facilitin la gestió de la flexibilitat.
- Pas 8.** Fer formació dels/de les caps intermedis/èdies per aprendre a liderar entorns flexibles.

## Comunicació i implantació

- Pas 9.** Comunicar el Pla a nivell extern i intern, a través de guies i canals accessibles que en facilitin la comprensió i sensibilització.
- Pas 10.** Iniciar l'arrencada d'algunes de les mesures proposades que tenen certa complexitat a través d'una prova pilot contribueix a una implantació progressiva del Pla per una nova organització del temps.

Finalment, el “què” identifica els cinc àmbits de mesures per una nova organització del temps de treball. El principal aprenentatge és que cal una aposta global per avançar vers una nova organització del temps a l'empresa i no mesures aïllades. Per tant, totes aquelles organitzacions que es plantegin fer avenços hauran de reflexionar sobre com desenvolupar una diversitat de mesures en els següents cinc àmbits identificats:

- **Flexibilitat horària**

Els horaris flexibles són aquells que no estableixen una jornada laboral rígida. A través de diverses fórmules i dins d'uns límits acordats, les persones poden decidir els horaris d'entrada i de sortida, compensar hores al llarg de l'any i tenir jornades més compactes.

- **e-Treball**

L'avenç de les tecnologies ha afavorit l'aparició de nous models laborals que possibiliten flexibilitzar l'espai físic de treball. El grau de flexibilitat espacial dependrà del tipus de lloc que s'ocupi i del tipus d'activitat.

- **Cura i corresponsabilitat**

Cal conèixer la normativa que regula les mesures de cura de persones que són d'obligat compliment. A partir d'aquestes mesures legals es pot optar per adaptar-les i millorar-les avançant vers la corresponsabilitat de gènere.

- **Racionalització d'horaris**

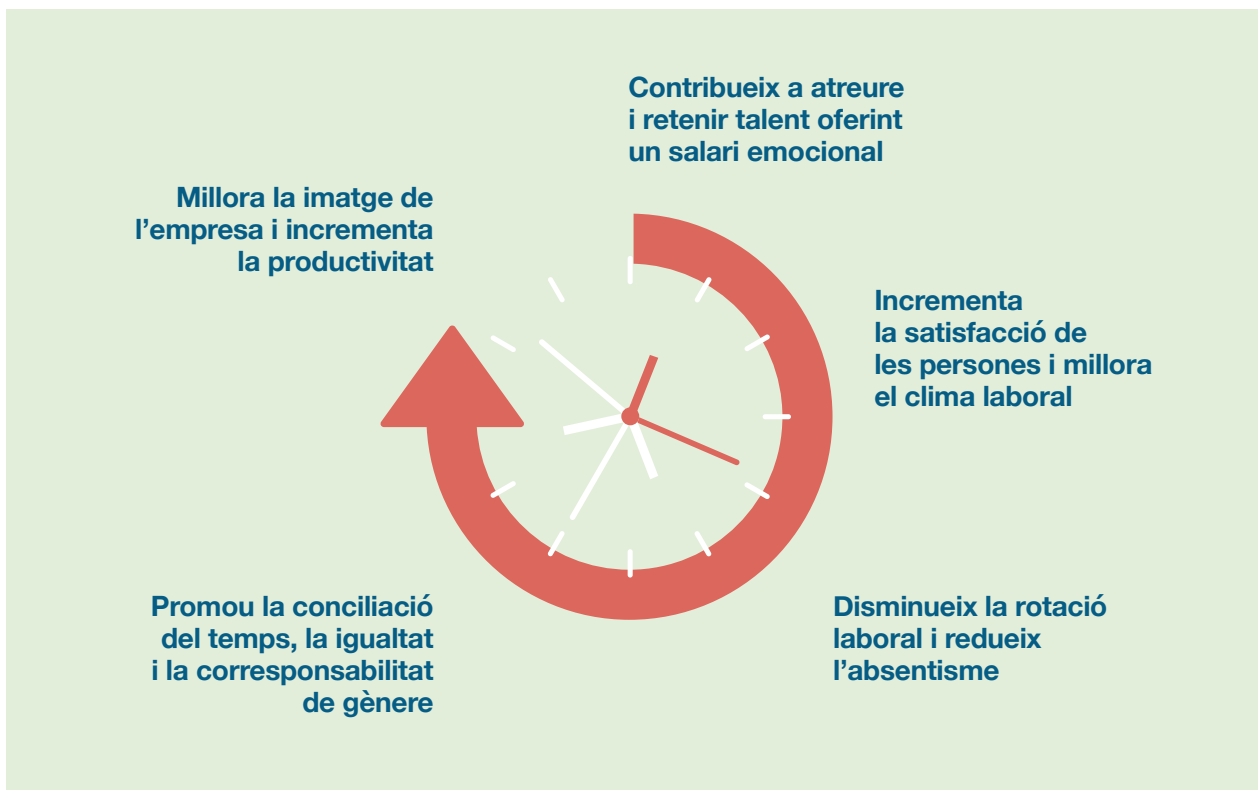
Per tal de fer un ús eficient del temps cal repensar els horaris de les reunions perquè siguin efectives, fer formació al personal per a una bona gestió del temps o implantar mesures per afavorir el dret a la desconexió digital.

- **Benestar i temps social**

Més enllà del temps laboral i familiar, el temps personal i social és cada cop més rellevant. Les organitzacions poden contribuir a impulsar la salut i el benestar, així com la participació social a través del voluntariat corporatiu.

## 02. Beneficis per a les organitzacions

A continuació es descriuen els principals beneficis per a les empreses i organitzacions a l'hora de promoure una nova organització del temps de treball.



### Contribueix a atreure i retenir talent oferint un salari emocional

Les empreses competitives ofereixen ofertes innovadores i globals de llocs de treball amb valor afegit, entenent que el valor afegit és, justament, l'atenció a la realitat vital individual de la plantilla. En aquest sentit, les mesures amb vocació d'equilibrar la vida personal i laboral, en tant que intangibles emocionals, s'acaben materialitzant en un valor de mercat diferenciador i competitiu per a les empreses. A més, els entorns més competitius generen

persones treballadores més autònomes, lliures d'organitzar els seu treball, i que participen de la dinàmica de l'empresa.

Atraure persones amb talent i saber retenir-les esdevé, també, una necessitat competitiva per a les empreses. Les característiques del treball considerat ideal es basen en altres motivacions extrasalarials entre les quals juguen un paper rellevant el desenvolupament de tasques estimulants o de desenvolupament professional, un bon clima laboral i un bon horari laboral.



### **Incrementa la satisfacció de les persones i millora el clima laboral**

Factors com el sentiment de pertinença a una organització, la sensació d'estar justament recompensat, una major autonomia i control sobre el propi treball, les possibilitats de desenvolupament professional i, molt especialment, la possibilitat d'equilibrar la vida laboral i personal, esdevenen factors clau que fomenten la satisfacció laboral. Per contra, els nivells més baixos de satisfacció laboral estan vinculats al temps de treball, bàsicament en referència a la durada de la jornada, la jornada laboral no flexible i la impossibilitat de modificar l'horari laboral. Quan la persona treballadora sent que la seva vida laboral encaixa bé amb la seva vida privada, percebent que existeix un equilibri entre ambdues, es generen impactes positius sobre el clima laboral general de les organitzacions.

### **Disminueix la rotació laboral i redueix l'absentisme**

El compromís organitzatiu no incideix únicament en el creixement econòmic d'una companyia, sinó que proporciona una plantilla de persones treballadores més estable. La insatisfacció laboral, la manca de motivació envers les tasques encomanades i l'escàs ajustament de l'empresa a les necessitats individuals de la persona treballadora són les causes més comunes d'una taxa alta de rotació laboral a les organitzacions.

A més, l'absentisme laboral és un fenomen que s'ha intensificat en els darrers anys. Tenint en compte les despeses econòmiques i organitzatives d'aquest fenomen, la solució pot passar per invertir en mesures que incideixin sobre l'absentisme voluntari, com la flexibilitat negociada del temps de treball, donant l'opció a la persona treballadora d'absentar-se del lloc de treball per necessitats organitzatives pròpies.

### **Promou la conciliació del temps, la igualtat i la corresponsabilitat de gènere**

Tenint en compte que el 60% de les persones llicenciades a la Unió Europea són dones, l'economia i les empreses no poden prescindir d'aquest potencial. En general, es pressuposa que els homes estan més disponibles per a un seguit d'opcions laborals (torns de nit, hores extres, jornades laborals llargues, etc.) i, en definitiva, hores que vénen determinades segons la necessitat de l'empresa i no segons les necessitats domèstiques i personals. Cal, per tant, aplicar la perspectiva de gènere per tal que les mesures de flexibilitat del temps de treball despleguin els efectes esperats respecte d'un posicionament més igualitari de les dones en el mercat de treball pel que fa a la seva incorporació, retribució i promoció professional, d'una banda, i pel que fa a la corresponsabilitat dels homes en les tasques de cura, de l'altra. A més, quan hi ha un percentatge elevat de dones en càrrecs directius, la rendibilitat de les empreses augmenta.

### **Millora la imatge de l'empresa i incrementa la productivitat**

La confiança externa, la imatge de marca i la reputació corporativa són conceptes estructurals en el marc d'un nou panorama empresarial en el qual la responsabilitat social de les empreses juga un rol fonamental. En aquest sentit, les polítiques afins amb l'equilibri de la vida personal i laboral són clarament percebudes com una manera de millorar la imatge social i la reputació de la companyia. A més, quan les empreses introdueixen pràctiques flexibles de temps de treball no sols faciliten a les persones treballadores una millor combinació de la seva vida personal, familiar i laboral, sinó que, també, té lloc una millor adaptació de la càrrega de treball a les necessitats de la demanda, esdevenint empreses més productives.

## 03. Full de ruta per una nova organització del temps de treball

El full de ruta per impulsar una nova organització del temps de treball que es presenta a continuació té una doble vessant: els aspectes més relacionats amb el “com” i els aspectes més relacionats amb el “què”. El “com” fa referència als 10 passos que s’han de dur a terme en relació a la cultura organitzativa, la diagnosi i la participació, la planificació i el seguiment, i la comunicació i implantació d’un Pla per promoure una nova organització del temps de treball. El “què” fa referència a la tipologia de mesures que es poden impulsar: flexibilitat horària, e-Treball, cura i corresponsabilitat, racionalització d’horaris, benestar i temps social.

Tant el “què” com el “com” són elements essencials per avançar vers una nova organització del temps de treball, ja que no només implantant determinades mesures assolirem l’objectiu desitjat, sinó que resulta crucial la forma amb la que ho fem. El full de ruta també posa en valor pràctiques innovadores d’empreses de la ciutat (de diferents mides i sectors) al voltant del “què” i del “com” per tal d’inspirar a aquelles organitzacions que volen posar en marxa una nova cultura del temps de treball més saludable, igualitària i eficient.

Prèviament a desenvolupar el full de ruta és important tenir clara la finalitat (el “per què”) d’avançar vers una nova organització del temps de treball. En aquest sentit, es destaquen a continuació els objectius i valors fonamentals que promou aquesta nova organització del temps.

### 03.1 PER QUÈ

#### Empresa eficient, flexible i basada en la confiança

Una empresa eficient és aquella que aconsegueix els seus objectius fent un ús competent dels recursos que té. Tenint en compte que les persones són el capital més important d’una organització, resulta fonamental promoure una organització flexible que tingui en compte les necessitats dels treballadors i de les treballadores sense que aquest fet vagi en detriment dels objectius de l’empresa. Per tant, les mesures de flexibilitat sempre han de fonamentar-se en la premissa del *win-win*, on les diferents parts implicades hi han de sortir guanyant. Quan una part hi surt perdent o no se sent còmoda, cal replantejar aquestes mesures o l’ús que se n’està fent. La cultura de la confiança, basada en un marc de responsabilitats acordades, és clau per generar climes laborals saludables, promovent el treball per objectius, l’autonomia de les persones treballadores, i deixant enrere la gestió dels recursos humans basada en la presència. Les empreses que volen atreure talent facilitaran, doncs, la flexibilitat, la racionalització d’horaris i la cultura de la confiança, afavorint persones compromeses amb l’organització i empreses eficients en el compliment dels seus objectius.

### Empresa igualitària i que té en compte el cicle de vida de les persones

La igualtat de gènere i la diversitat de persones en el sí d'una empresa són valors que contribueixen a una societat més justa, així com a empreses més competents on s'aprofita la riquesa dels diferents talents. De la mateixa manera, les empreses han de tenir en compte el cicle de vida de les persones treballadores, per tal de facilitar les diferents necessitats que sorgeixen: cura de fills i filles, cura de persones grans i dependents, compaginar feina i formació, etc. Per això, són necessàries les mesures de flexibilitat i de suport a diferents circumstàncies vitals, que contribueixen a tenir persones compromeses i a retenir talent, sense anar en detriment dels objectius de l'empresa. Les mesures, en aquest sentit, han de ser diverses ja que les situacions vitals de les persones no són homogènies i canvien amb el temps. A més, les organitzacions poden contribuir a que homes i dones s'acullin de forma corresponsable a les mesures de conciliació, per repartir el treball de cura en la societat i aprofitar en igual mesura els talents femenins i masculins.

### Empresa saludable i que té cura del benestar de les persones

Més enllà de facilitar l'equilibri entre feina i responsabilitats familiars, cada cop són més les empreses que aposten per accions i mesures saludables que promouen el benestar de les persones. El temps familiar i laboral són aspectes fonamentals però, més enllà d'aquests, el temps personal i social és un valor cada cop més apreciat. Facilitar, doncs, que les persones puguin dedicar-se temps a elles mateixes, a l'oci, a la salut, a l'esport, o a la participació social i a tasques de voluntariat és una qüestió que també han de tenir en compte les empreses flexibles. A més, no es tracta tan sols de promoure horaris flexibles que permetin compaginar feina i temps personal/social, sinó que també una part del temps laboral pot contribuir a donar resposta a aquestes necessitats, a través d'accions com les pauses actives de relaxació en el treball o projectes com el voluntariat corporatiu vinculat als valors de l'empresa. En definitiva, es tracta de contribuir a la felicitat de les persones, tenint en compte que aquestes persones també treballaran de forma més productiva.

## Nova organització del temps de treball

- Empresa **eficient, flexible** i basada en la **confiança**
- Empresa **igualitària** i que té en compte el **cicle de vida** de les persones
- Empresa **saludable** i que té cura del **benestar** de les persones



## 03.2 COM

### Passos per una nova organització del temps de treball



## Cultura organitzativa

### 1. Aposta de la Direcció

Més enllà de si la necessitat d'avançar vers una nova organització del temps de treball sorgeix de baix a dalt (*bottom-up*) o de dalt a baix (*top-down*), resulta clau que la Direcció assumeixi el lideratge del canvi. No es tracta tan sols d'implementar determinades mesures, es tracta d'incidir en la cultura organitzativa apostant per un model més flexible, basat en la confiança, i que tingui més en compte el treball per objectius que la presència, tot equilibrant les necessitats de l'empresa amb les de les persones treballadores. En aquest sentit és important trobar solucions en que tothom hi guanyi (*win-win*), visualitzant aquesta aposta com una inversió, més que com una despesa.

### 2. Equip impulsor

És important que en el projecte de canvi vers una nova organització del temps de treball hi hagi implicat un equip de persones, que representi la Direcció de l'empresa i les persones treballadores, amb un rol important de l'àrea de Recursos Humans, per tal de tenir en compte les diferents sensibilitats

i arribar a un consens entre les diferents parts implicades. Aquest equip també s'encarregarà de la comunicació del projecte a nivell intern de l'organització des de l'inici.

### 3. Objectius, relat i cultura

Cada organització, en funció de la seva activitat, les seves característiques i els fins que persegueix amb l'aposta per una nova organització del temps de treball, posarà l'èmfasi en uns objectius o en uns altres. Hi ha empreses que volen apostar per una millor conciliació laboral i familiar; altres que posen en valor l'harmonització del temps de les persones i l'avenç vers la corresponsabilitat; i altres que volen incidir en la felicitat i el benestar de les persones treballadores, o en tots aquests objectius a la vegada. En aquest sentit, cal trobar quin és el relat de l'organització amb aquest projecte de canvi i desenvolupar una cultura organitzativa d'acord amb aquests objectius i valors. Els objectius també poden evolucionar amb el temps. Hi ha organitzacions que tenen ritmes més lents i prefereixen marcar-se uns fins més acotats per anar-los ampliant amb el temps i l'arrelament de la nova cultura organitzativa.



## CULTURA ORGANITZATIVA PRÀCTIQUES INNOVADORES

### Canvi cultural vers la gestió per competències

Organització mitjana —  
Serveis d'inserció en salut mental

Per posar en marxa mesures com el teletreball, la Direcció ha realitzat un canvi cultural a l'organització, passant del treball per objectius a la gestió per competències. S'han diferenciat graus de competències segons el perfil laboral, aspecte que permetrà establir, entre d'altres, en quin percentatge els perfils de *back* i *front-office* podran realitzar teletreball.

### Treball per objectius

Organització gran — Fabricació de productes d'alimentació

Optimització del temps de treball mitjançant el treball per objectius, en contraposició al presentisme, garantint l'eficiència del rendiment i l'harmonització de la vida personal. S'utilitza l'eina "Avaluació del rendiment" per acordar i fixar objectius mesurables que posteriorment s'avaluen. S'emmarca en un procés de canvi cultural permanent.

### Comissió paritària per l'Acord de gestió de la diversitat

Organització gran —  
Atenció a les persones

L'entitat ha signat un acord de gestió de la diversitat / igualtat, comproment-se amb la implementació de determinades mesures. S'ha creat una comissió paritària amb representants sindicals i d'empresa per vetllar pel compliment de l'acord, incorporar les millores en el manual d'acollida, etc. Aquest acord s'ha anat ampliant i millorant al llarg dels anys.

## Diagnosi i participació

### 4. Diagnosi propositiva

#### » Punt de partida

Per iniciar la diagnosi que portarà al pla d'acció, cal tenir en compte el punt de partida de l'organització, és a dir, quin és el conveni o convenis que s'apliquen i quin és el calendari laboral. Aquests aspectes representen el marc que cal tenir en compte.

#### » Mesures informals

Més enllà del que estableix la legislació, les organitzacions posen en marxa mesures informals que contribueixen a una millor organització del temps. Sovint, aquestes mesures no estan escrites en documents ni formen part d'un pla, però ja es posen en pràctica i, per tant, és el moment de recollir-les, formalitzar-les i posar-les en valor.

#### » Perfils i necessitats

A continuació és rellevant classificar el personal de l'organització en funció dels diferents perfils (atenció al públic, treball

d'oficina, treball a torns, comercial, etc.).

En aquest punt, es poden preveure les necessitats de cada perfil i, també, es poden començar a detectar quines són les dificultats i les potencialitats de millora per implantar noves mesures. Aquest és el moment per recollir les necessitats de la plantilla de forma participada, ja sigui a través d'una enquesta a les persones treballadores o posant en marxa grups de discussió incorporant els diferents perfils.

#### » Mesures de millora

Un cop es té clar el marc de l'organització, s'han recollit les mesures informals i s'han estudiat els perfils de la plantilla i les necessitats de la mateixa, ja es poden fer propostes de mesures de millora, que haurien de ser voluntàries i poden tenir intensitats diferents al llarg de l'any en funció de les puntes de feina. No tots els perfils podran acollir-se a les mateixes mesures degut a les característiques de les tasques que realitzen. Per això cal tenir un ventall ampli de mesures i compensar aquells perfils als quals, per exemple, costa més d'aplicar la flexibilitat.



## DIAGNOSI I PARTICIPACIÓ PRÀCTIQUES INNOVADORES

### Procés participatiu per identificar noves mesures de conciliació

Organització petita —  
Enginyeria del sector espacial

Procés participatiu entre les persones treballadores i la direcció de l'empresa per tal d'identificar noves mesures de conciliació a implantar en l'empresa i avaluar les mesures ja existents. L'objectiu és que tothom pugui expressar la seva opinió sobre les mesures de conciliació i en pugui proposar de noves, i que l'empresa s'asseguri que les mesures exercides són rellevants i útils a les seves treballadores i als seus treballadors.

### Anàlisi de dades per elaborar una diagnosi

Organització petita —  
Sistemes de gestió horària

En el document on es recullen i s'expliquen les pràctiques de conciliació de l'empresa, es mostren les dades clau en relació amb la plantilla (percentatge d'homes i dones per departament, per llocs de responsabilitat, per edats, nivell de formació, tipus de jornada) i s'extreuen conclusions de diagnosi. També es defineixen indicadors de resultat i impacte de les mesures de conciliació.

### Responsable de felicitat per escoltar necessitats

Organització micro —  
Tecnologia i recursos ètics

Amb aquesta figura es vol fer patent l'objectiu principal de l'empresa, que és "la felicitat de les seves treballadores i dels seus treballadors". La seva funció és recopilar les preocupacions, insatisfaccions o carències que experimenten les treballadores i els treballadors per poder-ho solucionar de la millor manera possible. Arran d'escoltar les necessitats del personal, s'han posat en marxa mesures de temps i conciliació.


**DIAGNOSI I PARTICIPACIÓ**  
**EXEMPLE DE FITXA**

<b>TRAJECTÒRIA PRÈVIA</b>							
<b>NECESSITAT ACTUAL</b>							
<b>CULTURA DE TREBALL</b>							
<b>EQUIP IMPULSOR</b>							
<b>RECULL DE NECESSITATS (enquesta o grup de discussió)</b>							
<b>TIPOLOGIA DE MESURES</b>	<b>Perfils de personal</b>					<b>Dificultats</b>	<b>Poten- cialitats</b>
	<b>Perfil A</b>	<b>Perfil B</b>	<b>Perfil C</b>	<b>Perfil D</b>	<b>Perfil E</b>		
<b>Flexibilitat horària</b> » Mesures actuals (formals o informals) » Mesures de millora							
<b>e-Treball</b> » Mesures actuals (formals o informals) » Mesures de millora							
<b>Cura i corresponsabilitat</b> » Mesures actuals (formals o informals) » Mesures de millora							
<b>Racionalització d'horaris</b> » Mesures actuals (formals o informals) » Mesures de millora							
<b>Benestar i temps social</b> » Mesures actuals (formals o informals) » Mesures de millora							

## Planificació i seguiment

### 5. Elaboració del Pla

Un cop l'equip impulsor hagi acordat les mesures per avançar vers una nova organització del temps de treball, ja és moment de començar a donar forma al Pla, incorporant els objectius, els recursos necessaris per dur-lo a terme, els aspectes de diagnosi que es vulguin destacar i detallant, sobretot, els criteris i funcionament de les mesures. Es tracta d'estandarditzar les mesures en funció dels perfils de la plantilla si és necessari, per generar equitat interna i anar més enllà de pràctiques informals.

### 6. Avaluació i seguiment

És especialment important incloure en el Pla com s'avaluaran les mesures que es volen implantar, establint indicadors de seguiment per observar l'ús i l'impacte de les millores. L'equip impulsor serà l'encarregat de fer-ne el seguiment periòdicament i decidir si cal fer canvis o ajustos. Les enquestes de clima laboral són una bona eina per incloure preguntes relacionades amb l'ús i l'impacte de les mesures de temps.

### 7. Implantació d'eines de gestió horària

L'augment de la flexibilitat en les organitzacions fa més complexa la tasca de la gestió horària del personal. Resulta necessari fer ús de programes informàtics més avançats per poder copsar la diversitat horària del personal de l'organització i fer-ne una gestió personalitzada i transparent. Les pròpies persones treballadores haurien de tenir accés fàcil a aquestes eines de gestió horària per tal de poder autogestionar el seu propi temps en el marc de les pautes establertes. Cal anar en compte amb que aquestes eines ajudin a la gestió i no al control horari per tal de no vulnerar els objectius inicials d'una nova cultura organitzativa, on el presentisme ja no és rellevant.

### 8. Formació dels/de les caps intermedis/èdies

Els i les caps intermedis/èdies tenen un rol fonamental a l'hora d'impregnar l'organització d'una nova cultura de treball (sense que hi hagi diferències entre àrees), raó per la qual resulta clau incidir en la sensibilització i formació d'aquestes figures. També és important fer formació al conjunt de persones treballadores.



## PLANIFICACIÓ I SEGUIMENT PRÀCTIQUES INNOVADORES

#### Pla de conciliació i coresponsabilitat

Organització petita — Consultoria en coneixement i innovació

Elaboració d'un Pla detallat amb: objectius concrets, àmbit temporal i d'aplicació del pla, mesures de conciliació i coresponsabilitat, comunicació de les mesures (resum explicatius setmanals, panells informatius), beneficis resultants. Per a cada mesura (ordenades per blocs clau) s'estableix l'objectiu, la metodologia, la forma de petició, els canals de comunicació, l'avaluació i el seguiment.

#### Seguiment i indicadors d'avaluació de la flexibilitat

Organització mitjana — Educació de postgrau

S'ha arribat a un nou acord marc que regula la política de flexibilitat, creant una comissió de seguiment (Comitè d'Empresa i RRHH) per vetllar pel seu bon funcionament. Es disposa d'una bateria d'indicadors per avaluar l'impacte de la política de flexibilitat a nivell de *front-office* i *back-office*, assolint un resultat positiu en la valoració de la política de flexibilitat a través de l'enquesta al personal.

#### Aplicació mòbil de gestió del temps

Organització petita — Planificació i gestió del temps

Aplicació mòbil intuïtiva i senzilla per al personal per fomentar la conciliació i gestió del temps. La persona treballadora pot consultar en temps real horaris, tasques, comptadors, sol·licitar permisos i vacances, etc. També es poden gestionar cobertures de servei i intercanvi de torns amb els companys i les companyes. L'eina també és útil per als gestors i per a les gestores de personal si, per exemple, han de cobrir un torn.




**PLANIFICACIÓ I SEGUIMENT  
EXEMPLE DE FITXA**

<b>OBJECTIUS</b>		
<b>ABAST TEMPORAL</b>		
<b>MESURES DE FLEXIBILITAT HORÀRIA</b>		
<b>Nom de la mesura 1</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 2</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 3</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries
<b>MESURES D'E-TREBALL</b>		
<b>Nom de la mesura 1</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 2</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 3</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries
<b>MESURES DE CURA I CORRESPONSABILITAT</b>		
<b>Nom de la mesura 1</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 2</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 3</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries
<b>MESURES DE RACIONALITZACIÓ D'HORARIS</b>		
<b>Nom de la mesura 1</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 2</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 3</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries
<b>MESURES DE BENESTAR I TEMPS SOCIAL</b>		
<b>Nom de la mesura 1</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 2</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries	<b>Nom de la mesura 3</b> » Objectiu » Funcionament » Recursos » Persones beneficiàries
<b>INDICADORS DE SEGUIMENT</b>		
<b>CALENDARI D'IMPLANTACIÓ</b>		
<b>CANALS DE COMUNICACIÓ</b>		

## Comunicació i implantació

### 9. Comunicació del Pla

La comunicació del Pla aprovat és fonamental, no només per a la imatge externa de l'organització, sinó també per a la seva difusió entre la plantilla. Es tracta de donar visibilitat a les mesures de millora per una nova organització del temps i afavorir-ne el seu ús. En aquest sentit, resulta recomanable fer una comunicació per capes de forma periòdica, ja que es pot posar èmfasi en aspectes diferents en funció del perfil de les persones treballadores. Com s'explica en punts anteriors, els i les caps intermedis/èdies tenen un rol clau a l'hora d'afavorir el bon ús de les mesures entre els seus equips i, per aquesta raó, caldria una estratègia comunicativa especialment adreçada a aquest col·lectiu. Algunes organitzacions també opten per la figura dels “ambaixadors” o de les “ambaixadores” de proximitat, persones voluntàries que fan de pont entre l'organització i el personal per fer difusió de les mesures d'organització del temps i altres aspectes interns. Dissenyar guies o documents fàcils d'entendre i comunicar (més enllà del Pla aprovat), incloent-los, per exemple, en els processos d'acollida del nou personal, en la intranet o en els plafons de l'empresa pot resultar una estratègia efectiva.

### 10. Inici amb proves pilot

Iniciar l'arrencada d'algunes de les mesures proposades que tenen certa complexitat a través d'una prova pilot contribueix a una implantació progressiva del Pla per una nova organització del temps. Per exemple, mesures com l'e-Treball poden requerir adaptar els programes i aparells informàtics, determinar el percentatge de temps d'e-Treball en funció del perfil del personal, establir un sistema de gestió per objectius, fer formació en avaluació de riscos laborals, etc. Per tant, resulta adequat fer una prova pilot amb un grup reduït i divers de persones i amb una determinada durada en el temps que ajudi a veure el què ha funcionat i el què no, abans d'implantar la mesura de forma definitiva. En tot cas, sempre resultarà més efectiu començar de menys a més i anar ampliant amb el temps l'abast de la mesura, ja que no es tracta només d'implantar una nova mesura sinó d'avançar vers una nova cultura organitzativa.



## COMUNICACIÓ I IMPLANTACIÓ PRÀCTIQUES INNOVADORES

### Guia “Un@ més en la família”

Organització gran — Indústria química

Es tracta d'una guia pràctica i senzilla dirigida a les persones que treballen a l'empresa i volen augmentar els membres de la família amb l'arribada d'un nadó. Inclou aquelles qüestions més bàsiques que cal tenir en compte: tràmits, permisos, ajudes econòmiques i socials, tant d'àmbit estatal com autonòmic, com a nivell intern de la pròpia empresa, etc. Se'n fa difusió a través de diferents mitjans.

### Programa Concilia d'informació i difusió

Organització gran —  
Distribució de productes per a l'educació

El Programa Concilia pretén informar i difondre totes les mesures de conciliació existents per tal que les persones sòcies s'hi puguin acollir. També s'han volgut posar en valor totes aquelles pràctiques (permisos retribuïts, flexibilitat horària, cura de persones dependents, etc.) que estan per sobre de la legislació laboral vigent. Es va elaborar un pla de comunicació adreçat a tota l'organització.

### 03.3 QUÈ

#### Mesures per una nova organització del temps de treball





## FLEXIBILITAT HORÀRIA PRÀCTIQUES INNOVADORES

### Adopció de l'horari europeu

Organització micro — Consultoria informàtica

S'ha passat d'un horari partit a un horari compactat. Es treballa de dilluns a divendres, de 8 a 13.30 h i de 14 a 15.30 h, fent una tarda a la setmana per part de cada treballador/a de 15.30 a 18 h, i fent un horari intensiu al juliol i agost, de 8 a 15 h. S'ha substituït l'esmorzar pels 30 minuts del dinar. Abans es sortia a les 18 h. També hi ha flexibilitat horària d'entrada i sortida de 30 minuts.

### Bossa de flexibilitat diària autogestionada

Organització petita — Sistemes de gestió horària

Totes les persones disposen de quatre franges de flexibilitat: una franja a l'inici de la jornada, una pausa opcional a mig matí, la pausa per dinar, i una franja al final de la jornada. A més, es disposa de dies lliures addicionals durant l'any en cas de tenir un absentisme inferior al 3 % i un saldo positiu de flexibilitat diària. Cada persona disposa d'un portal d'informació horària personalitzada.

### Implantació d'un horari intensiu tot l'any

Organització gran — Serveis de prevenció aliens

S'ha passat de fer jornada partida quatre dies a la setmana i un dia intensiu els divendres a una jornada intensiva amb flexibilitat horària. S'ha establert un horari de 8 a 15.30 h, amb una hora de flexibilitat, i una tarda a la setmana, a escollir, fins a les 18 h. Abans es feia una jornada partida i es sortia a les 19 h. Aquest nou horari manté el nombre d'hores treballades a l'any i beneficia a les persones i a l'empresa.



## E-TREBALL PRÀCTIQUES INNOVADORES

### Programa d'e-working

Organització petita — Consultoria en coneixement i innovació

Té per objectiu afavorir la conciliació i valorar el treball per resultats. El programa permet disposar d'un dia de teletreball a la setmana. Inicialment, es va plantejar com un programa pilot amb dos dies al mes i, degut a la bona acollida i resultats, va ser ampliat a quatre dies al mes. El teletreball i la flexibilitat augmenta quan es té cura de menors, persones dependents o per a les dones embarassades.

### e-Treball com a nou sistema d'organització

Organització gran — Formació universitària

L'objectiu és que, qui vulgui, pugui gaudir de l'e-Treball des d'un 20% fins a un 80% de la seva jornada en un espai diferent de l'habitual. Depèn de l'activitat laboral que fa cadascú/una i de l'organització del seu equip. Es fixa com a horari de sincronia comú per a totes les àrees de 9.30 a 13.30 h. Per poder sol·licitar l'e-Treball es realitzen dues formacions: Prevenció de riscos laborals i Seguretat informàtica.

**CURA I CORRESPONSABILITAT  
PRÀCTIQUES INNOVADORES****Complement dels permisos  
parentals i jornada de 35 hores**

Organització micro — Consultoria

Per tal de millorar en l'àmbit de la conciliació familiar i la qualitat del temps, s'estableix complementar la baixa de maternitat en vuit setmanes per part de la cooperativa, i la baixa de paternitat en quatre setmanes més. Es realitza una jornada laboral de 35 hores setmanals per possibilitar fer jornades compactes i sortir entre les 15 i les 16 h, facilitant la recollida a l'escola.

**Borsa d'hores per infants a càrrec  
i persones dependents**Organització mitjana —  
Serveis d'inserció en salut mental

La borsa d'hores per a persones que tenen pares i mares majors de 75 anys permet disposar d'hores (l'equivalent a dues jornades laborals) per a la cura mèdica i l'assistència social. Són hores remunerades i que no s'han de recuperar. A més, les persones treballadores amb infants a càrrec fins a 16 mesos d'edat poden reduir-se una hora diària la seva jornada laboral sense reduir salari.

**Tancar els gabinets en dissabte**Organització gran —  
Comerç menor d'articles mèdics

Es va fer un estudi de vendes per dia i franja horària, on es veia que el volum de vendes per hora entre setmana era més del triple que els dissabtes. Es va decidir incrementar mitja hora més cada dia i tancar els dissabtes al matí. La motivació i satisfacció del personal de les botigues ha millorat molt. També hi ha flexibilitat horària d'entrada i sortida d'1h30 als serveis centrals.

**RACIONALITZACIÓ D'HORARIS  
PRÀCTIQUES INNOVADORES****Reunions eficaces i desconexió digital**Organització gran — Impuls del desenvolupament  
econòmic

Promoció de 15 mesures per una nova organització del temps de treball. Algunes mesures: fem més eficaces les reunions: promovem la puntualitat, l'oportunitat i l'eficàcia; promovem les reunions virtuals: reduïrem un 30% els desplaçaments per a reunions; garantim el dret a la desconexió digital: no s'enviaran correus ni missatges entre les 20 i les 7 h, ni en caps de setmana ni festius.

**Reunions eficients i formació en gestió del temps**Organització gran — Fabricació de productes  
d'alimentació

Impuls d'una Guia per a les reunions eficients (puntualitat, apagar els mòbils, recordar objectius i agenda, plantilla d'acta i convocatòria, etc.), generant un canvi cultural a través d'una campanya de comunicació "Fes les teves reunions eficients". Les reunions es fan en horari d'obligada presència. Es fa també formació en reunions eficients, gestió del temps, gestió de l'estrès i lideratge.



## BENESTAR I TEMPS SOCIAL PRÀCTIQUES INNOVADORES

### Pauses actives en el treball

Organització petita — Consultoria, formació i selecció

Es tracta d'una forma de promoure l'activitat física amb estiraments i exercicis que ajuden a disminuir les càrregues osteomusculars per moviments repetitius durant el dia, o posicions prolongades en el temps i que, alhora, suposen un *break* físic i mental. Són aturades de 10 minuts diaris en el lloc de treball, amb activitats guiades per una persona de l'equip i totalment voluntàries.

### Temps social i voluntariat corporatiu

Organització gran — Serveis (inspecció, verificació, etc.)

S'organitzen activitats locals de voluntariat per a les persones treballadores que hi vulguin participar a través d'un grup motor i la figura del/de la *sherpa*, la persona de referència en les accions de voluntariat (en qüestions ambientals, socials, etc.). L'objectiu és anar més enllà del binomi temps de treball – temps personal / familiar, integrant aspectes com la salut i la participació social.

### Departament de benestar personal

Organització gran — Gestió del cicle integral de l'aigua

Fruit d'un procés participatiu, s'ha creat el Departament de benestar personal sota la Direcció d'organització i Recursos Humans per tal d'abordar la salut física, emocional, laboral, i l'alimentació i la nutrició. En l'àmbit de la salut emocional s'ha posat a disposició de totes les persones treballadores un Servei d'atenció psicològica i també s'ha creat un Observatori de l'estrès.

## Annex.

# Recursos bibliogràfics d'interès

- *Pacte del Temps de Barcelona. Un compromís de ciutat per una organització del temps més saludable, igualitària i eficient.* Ajuntament de Barcelona (2018).
- *A favor d'una nova organització del temps.* Sara Berbel. AFIN núm. 106. Grup de Recerca, Universitat Autònoma de Barcelona (2018).
- *Conciliació i corresponsabilitat.* Una perspectiva feminista. Cristina Sánchez i Núria Villena. Fundació Josep Irla (2018).
- *Eina d'autoavaluació per a organitzacions.* Inventari Reforma Horària. Generalitat de Catalunya (2016).
- *La gestió del temps de treball en el context de la reforma horària.* Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya (2015).
- *Catalunya versus Europa: quins horaris tenim?* Sara Berbel. Iniciativa per a la Reforma Horària (2015).
- *Mesures de conciliació i reforma horària.* Aplicació i opinió de les empreses catalanes. Cambra de Comerç de Barcelona. Observatori Dona, Empresa i Economia (2014).
- *10 perquè per a la millora de l'organització del temps de treball.* Generalitat de Catalunya. Departament de Treball (2009).
- *Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya.* Generalitat de Catalunya. Departament de Treball (2009).
- *Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria de gestió del temps de les persones treballadores.* Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. Consell de Relacions Laborals de Catalunya (2009).





