

Experiències innovadores de les empreses a Barcelona

Annabel Jové Mestres
Iolanda Blesa Guajardo
Silvia Hidalgo Alcázar (suport)

Les opinions, conclusions i propostes corresponen als autors de l'estudi

Presentació

Treballem per viure, o vivim per treballar? Avui dia ens fem aquesta pregunta massa sovint. Resumeix una de les batalles quotidianes més freqüents de l'individu contemporani, home i dona: la percepció que l'esquema de distribució del temps no es correspon amb les nostres necessitats reals.

Estem assistint a un canvi de valors, impulsat per fenòmens transcendents. La incorporació de la dona en tots els nivells de la vida laboral, econòmica i productiva, la terciarització, la revolució tecnològica i de les comunicacions, la globalització, han transformat la nostra percepció del temps i la manera de relacionar-nos amb els altres. Si fins fa poc, el temps de treball era l'eix central de la vida del homes i el temps familiar era el de les dones, cada dia més, creix el desig de poder compaginar de manera equilibrada el temps laboral, personal i familiar.

Cal replantejar i modificar, doncs, la cultura de treball, per a construir entorns més oberts. Només un canvi de model pot equilibrar i fer sostenible la distribució entre treball, vida personal i vida familiar, sense perjudicar la productivitat i l'efectivitat, i fins i tot, millorant-les.

En aquest nou escenari, tots els agents econòmics i socials i, sobre tot, les empreses, tenen un paper capdal. Moltes d'aquestes ja estan fent esforços i aplicant propostes innovadores per afavorir la conciliació de la vida familiar, laboral i personal.

L'Ajuntament de Barcelona, a través de la regidoria dels Nous Usos Socials del Temps a la ciutat, i el Consell Econòmic i Social de Barcelona, van iniciar, fa cosa d'un any, un procés de treball conjunt sobre les noves organitzacions del temps de treball a la ciutat. Es va encetar amb un acord de col·laboració, va seguir amb una anàlisi prospectiva de la situació del temps de treball a Europa i arriba ara a bon port amb la publicació de les conclusions d'un ampli estudi sobre la conjuntura a la ciutat de Barcelona.

Ara tenim un nou repte: el de difondre, crear xarxa i estendre la voluntat innovadora sobre noves organitzacions del temps de treball entre les empreses i entitats de Barcelona, tasca que l'Ajuntament continuarà impulsant per afavorir l'augment de la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes de Barcelona.

Rosa Virós
Presidenta del CESB

Imma Moraleda
Regidora Nous Usos
Socials dels Temps a la Ciutat

Jordi Hereu
Alcalde de Barcelona



El grup de treball que ha participat en el debat i propostes per a la realització de l'estudi ha estat format per:

Olga Fernández, Comissions Obreres

José Migel Beneroso, Foment del Treball Nacional

Miguel Angel Fraile, Consell de Gremis de Comerç, Serveis i Turisme de Barcelona

Núria Bonsons, Unió General de Treballadors

Antoni Fernandez, Nous Usos Socials del Temps de l'Ajuntament de Barcelona

Lucia Artacoz, Agència de Salut Pública de l'Ajuntament de Barcelona

Neus Figueres, Associació per a la promoció del transport públic

Carme Turró, Consell Escolar de Barcelona

Fabià Mohedano, Consell de la Joventut

Desirée Garcia, Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya

Ana Ortonoves, gerència del sector de serveis generals de l'Ajuntament de Barcelona

Consuelo León, Centro Internacional Trabajo y Familia

Carme Vidal, regidoria Dona i drets civils de l'Ajuntament de Barcelona

Chelo Chacártegui, Universitat Pompeu i Fabra

Coordinat per:

Sara Berbel, secretaria tècnica del CESB

José Antonio Fernández, secretari general del CESB

L'estudi es compon de dos parts:

El temps de treball: balanç d'actuacions a la UE,
dirigit per el grup Quit de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Experiències innovadores a empreses de Barcelona,
dirigit per GPF.

Índex

1. Introducció	3
2. Mètode	4
Temporalització del projecte	
Instruments de recollida	
Mostra d'empreses	
Tractament de la informació	
Fitxa tècnica	
3. Premisses i plantejament previ	6
Les persones	
L'empresa	
4. Resultats	11
Dades quantitatives	
Dades qualitatives: actuacions fetes per les empreses	
5. Conclusions	30
Respecte a la mostra d'empreses participants	
Respecte a les empreses i el temps	
Respecte a les xarxes viàries i ferroviàries	
Respecte a les diferències entre el sector i l'empresa on es treballa	
Respecte a les persones	
Respecte als valors que hi ha darrere d'innovar en els usos del temps	
Respecte als beneficis	
6. Propostes	37
Estratègies a emprendre	
Agents implicats en el desenvolupament de les propostes	

1. Introducció

El punt de partida és estudiar les innovacions sobre els nous usos del temps que han posat en marxa les empreses respecte al seu personal. I presentar-les per veure fins a quin nivell són generalitzables o *exportables*. Ha estat un treball de camp centrat en la recollida, ordenació i anàlisi d'enfocaments, polítiques, mesures i actuacions relacionats –directament o indirectament– amb el temps laboral de les plantilles de treballador(e)s de les organitzacions que conformen la mostra.

S'han buscat organitzacions tant del sector públic com del privat, que operen actualment a la ciutat de Barcelona i/o a l'àrea metropolitana.

Cal dir que la mostra que conforma l'univers de l'estudi no ha estat escollida a l'atzar i que no pretén, per tant, representar, ni quantitativament ni qualitativament, el teixit productiu del territori estudiat. El valor de les seves pràctiques rau precisament en el fet que són innovadores respecte a l'organització del temps.

Les diferents entitats participants han estat convidades a fer-ho per la seva adhesió pública a diverses iniciatives al voltant de la gestió ètica i perquè desenvolupen pràctiques interessants que fins i tot sovint han estat difoses en diferents mitjans de comunicació.

Aquesta ha estat la labor: trobar les empreses. Aprofundir en les accions que estan en ús i que repercuteixen de forma directa o indirecta en el temps de les persones que hi treballen. Fer visibles aquestes actuacions per tal que puguin servir de referent i de model i perquè, ajustant-les a cada realitat, puguin facilitar idees a un ventall molt més ampli d'entitats de tots els sectors. El treball acaba amb unes conclusions finals i unes propostes d'actuació que considerem que poden ser beneficioses per als treballador(e)s i per a les empreses.

Pel que fa a la mostra, l'estudi se centra en entitats d'una àmplia gamma de dimensions, que han repensat les seves polítiques i actuacions en termes de temps. Empreses que s'han plantejat com aconseguir que noves formes d'emprar el temps afavoreixin tant els interessos del personal que hi treballa com els de les empreses per tal d'obtenir beneficis mutus.

“La mostra que conforma l'univers de l'estudi no ha estat escollida a l'atzar”

2. Mètode

Temporalització del projecte

El projecte es va posar en marxa el mes de maig de l'any 2005, el treball de camp ha estat desenvolupat entre els mesos d'octubre de 2005 i febrer de 2006 i ha acabat el 30 de març de 2006.

Instruments de recollida

S'han dissenyat dos instruments de recollida d'informació:

Un qüestionari on es resumeix el projecte i es demana un mínim de dades censals, molt sintètiques, i una breu referència de les accions que s'estan portant a terme, oferint sempre a les organitzacions la possibilitat de participar en l'estudi i sol·licitant-los el nom d'una persona amb qui posar-se en contacte en cas necessari.

Un guió d'entrevista semidirigida, per tal d'estructurar la recollida exhaustiva d'informació de les entitats que participen en l'estudi.

Els continguts del guió d'entrevista s'organitzen en dues parts: una primera part d'ubicació, on s'inclouen una sèrie de dades quantitatives (sector, branca, nombre de treballador(e)s total i segmentat per sexes, categories professionals, si disposen o no de representació legal dels treballador(e)s...). I una segona part, de caràcter qualitatiu, de recollida d'iniciatives i experiències relacionades directament amb l'eix central de l'estudi.

En el decurs del procés s'han introduït millores i s'han incorporat al guió definitiu altres qüestions que poden resultar interessants: índex de rotació, grau d'absentisme en el darrer any, representació legal per sexes, etcètera.

Mostra d'empreses

Tal com s'assenyala a l'apartat anterior, les empreses s'han buscat emprant llistes i índexs públics de referència de bones pràctiques. S'ha tingut cura de seleccionar organitzacions pertanyents a diferents àmbits (privat i públic), així com de diferent grandària, d'acord amb els objectius de l'estudi. Alguns dels criteris per a l'elecció han estat:

- ✓ Les primeres empreses segons el rànquing de resultats corresponents a l'any 2005 de la llista *Best Workplaces Spain* –les millors empreses per treballar a Espanya–, que promou anualment el *Great Place to Work Institute* a Espanya.
- ✓ Empreses que en el període d'estudi han aparegut en diferents mitjans de comunicació referint idees innovadores respecte a l'ús del temps del seu personal.

“Les empreses s'han buscat emprant llistes i índexs públics de referència de bones pràctiques”

✓ Participants en diversos projectes liderats per altres institucions: Programa Òptima de l'Institut de la Dona (Ministeri de Treball i Afers Socials), projecte Plans d'igualtat a les empreses de la ciutat de Barcelona de la Regidoria de Dona i Drets Civils de l'Ajuntament de Barcelona, etcètera.

✓ Institucions públiques i privades que s'han considerat emblemàtiques a la ciutat i de les que es coneix la seva aposta per la innovació, específicament en temes de temps.

El guió d'entrevista s'ha fet arribar prèviament a la persona interlocutora, amb la finalitat que pugui preparar la documentació que cregui adequada, i s'ha acabat d'emplenar durant l'entrevista. Cinc empreses han emplenat directament el document sense que hi hagi hagut entrevista personal, si bé han resolt els dubtes de forma telefònica i via correu electrònic.

Tractament de la informació

A mesura que s'ha anat disposant dels guions d'entrevista emplenats, s'han tabulat les dades mitjançant una base de dades per tal d'anar emmarcant la mostra de l'estudi en el seu univers contextual real, en termes generals. S'han buidat, valorat i ordenat les dades més qualitatives i alhora s'ha assajat la categorització més adequada per presentar la informació obtinguda.

Fitxa tècnica

Desenvolupament de les entrevistes: entre novembre de 2005 i març de 2006.

Entitats participants: 27.

Instruments de recollida: qüestionari i guió d'entrevista.

Contingut del qüestionari: resum del projecte. Dades censals.

Breu referència a les accions que s'estan fent. Demanda de participació. Nom de la persona amb qui posar-se en contacte.

Continguts del guió d'entrevista: dues parts, la primera d'ubicació, amb dades quantitatives. una segona de caràcter qualitatiu, amb recollida d'iniciatives i experiències.

Forma de connectar: via telèfon i correu electrònic.

Durada mitjana d'acompliment del guió d'entrevista: una hora i trenta minuts.

**“Institucions
públiques i
privades que
s’han considerat
emblemàtiques
a la ciutat “**

Nota. Des del començament s'ha valorat amb les empreses participants la necessitat de mantenir la confidencialitat de les dades que han facilitat. Aquestes es presenten, doncs, de manera global, sense identificar mai directament una pràctica portada a terme per una organització determinada.

3. Premisses i plantejament previ

Es convindrà que emprendre un treball de camp de les característiques del que s'ha desenvolupat conforma, si més no, un immens calidoscopi de situacions. L'abast de les variables que intervenen en aquest treball matisen qualsevol possible generalització.

D'una banda, la comesa consisteix a analitzar un concepte tan volàtil, inalterable, inevitable i inexorable com és el temps, sobre el qual s'està reflexionant des que en té memòria l'ésser humà. I vincular-lo a dos elements d'envergadura com són persones i organitzacions. Les primeres, centrades en el que s'anomena població econòmicament activa ocupada. Pel que fa a les organitzacions, les públiques i les privades. I contextualitzar persones i empreses en un espai com la gran urbs que conformen la ciutat de Barcelona i el seu entorn.

Des de l'inici, alhora que s'ha desenvolupat el treball s'han introduït en el discurs un bon nombre de reflexions que, si bé no es poden considerar resultats pròpiament dits, sí que hi tenen una relació clara, ja que en el transcurs del projecte s'han compartit, tant amb l'equip encarregat de fer-lo com amb els portaveus de les empreses que hi han participat. Cal assenyalar que els representants de les entitats que donen cos a aquesta part de l'estudi són persones que han estat designades per l'empresa per dur a terme les polítiques i accions que s'indiquen a l'apartat següent. Tots i totes, com a persones que treballen en organitzacions i viuen i/o treballen a Barcelona i rodalia, han estat objecte i subjecte d'estudi a la vegada. És inútil intentar quedar al marge d'un assumpte que afecta per activa i per passiva.

S'ha estimat convenient exposar aquestes consideracions abans d'entrar a referir els resultats concrets de les organitzacions.

A continuació s'indiquen alguns dels elements que, segons el nostre parer, pensem que condicionen els resultats. Hem distingit entre persones i empreses respecte al temps. Aquestes premisses teòriques són les que han orientat el disseny del qüestionari i l'entrevista emprats en la recerca.

Les persones

La persona és el sistema més complex que existeix. Més que qualsevol altre organisme, ingeni o màquina... El fenomen humà és irreplicable. Com a individus hi ha tants casos, tants tipus o com se'ls vulgui anomenar, com persones hi ha sobre la terra (Vázquez, I. Empresa e individuo).

Les persones tenen un temps de vida que van ocupant amb ac-

“L'abast de les variables que intervenen en aquest treball matisen qualsevol possible generalització”

titivitats de diversos tipus. S'alternen i simultaniegen tasques discrecionals en què cadascú empra lliurament el temps i el dedica al que desitja amb d'altres de tipus familiar, domèstic, referides a la família, a les gestions i feines que comporta la llar. Activitats que ocupen les relacions de coneixença i amistat. D'altres de voluntariat. I les que centren aquesta anàlisi: tasques que les persones, a partir dels 16 anys, si volen –i poden– dediquen al treball de tipus productiu.

Durant la vida de la persona varien les necessitats i els interessos. Els diferents trams d'edat i trajectòria personal, relacional i professional originen nous i diversos interessos i necessitats.

La població en la qual se centra l'estudi és la població econòmicament activa ocupada. Però no pot perdre de vista la resta de persones que no treballen. Ni les franges d'edat que recullen els infants i els adolescents. I la joventut que no treballa o ho fa a precari. Ni les persones grans. Ni les que tenen alguna discapacitat. Ja que és una població freqüentment “a càrrec” d'aquesta franja de població econòmicament activa i treballadora.

L'eix central del treball és el temps laboral però, de nou, des d'una perspectiva holística, no es pot deixar de banda la resta, el temps *no laboral*, atès que el temps és continu i que hi ha una feina reproductiva (familiar i domèstica) que no ha estat computada com a tal durant molt de temps.

L'ús que cadascú fa del seu temps, el laboral i el no laboral és, en essència, una de les manifestacions fonamentals de la filosofia, posició, valors, competències, necessitats i interessos de cada persona, de forma més o menys conscient. Com s'usa el temps és com s'empra la vida.

Una de les competències és saber organitzar-se el temps. Un dels valors: el respecte al temps aliè. Hi ha persones eficaçes i eficients en l'organització del temps i d'altres que no en són. Aquesta és una competència personal i professional transversal i clau. D'altra banda, hi ha un valor que es té en un grau més o menys gran: el respecte al temps de les altres persones.

Les persones interactuen amb d'altres persones i conformen un teixit social. En els seus múltiples rols, es van relacionant amb d'altres. Amistats, col·legues, clientela, proveïdors, usuaris, competidors, votants, voluntaris, etcètera, van constituint el propi entramat social. I així, observen, perceben, aprenen, es posicionen, contrasten i valoren els usos del temps propis i els aliens.

Les persones tenen un sexe. Són dones o són homes. Si ja és difícil per a tothom compaginar els temps de manera equilibrada, la meitat de la població –les dones–, encara ho tenen, majoritàriament, pitjor, atès que hi han d'encabir bona part de les tasques

“Durant la vida de la persona varien les necessitats i els interessos”

domèstiques i familiars. S'han de fer càrrec de l'ascendència i la descendència, de les discapacitats puntuals o cròniques dels seus congèneres, en una part molt més gran que els seus companys homes.

Estrès i decrement de la salut. Si a les qüestions de temps de la població femenina se'ls afegeixen altres condicionants com ara salaris inferiors (menys possibilitats de delegació i de qualitat de vida), sostres de vidre que els impedeixen la promoció i una llarga cultura patriarcal que n'impedeix la visualització, es convindrà a afirmar que avui dia encara cal treballar per la vertadera igualtat d'oportunitats entre un 50% de la població i l'altre. Les dones de Barcelona i rodalia no en són l'excepció. L'única solució és agafar velocitat. I accelerar. Sovint s'han de fer malabarismes per poder ser a tot arreu i donar cobertura a tot. I a la llarga, segons demostren els estudis realitzats, és a costa de la salut mental i física. I, a curt o mitjà termini, això esdevindrà un problema de salut pública. Si es manté la situació actual, cal preveure un futur de dones grans amb una llarga esperança de vida, però esgotades i malaltes.

Tasques proactives i tasques reactives, el temps també té un component subjectiu. Durant el temps laboral –i en la resta de temps– es generen diferents tasques. En unes, s'empren competències creatives, que confereixen prestigi, alt valor afegit i poder. Són les anomenades proactives, en les quals el temps passa molt de pressa i és fàcil que s'envaeixin altres esferes. I n'hi ha d'altres, generalment més mecàniques i monòtones, poc prestigioses, que requereixen menys qualificació i es lliguen a salaris baixos. Es tenen, si es pot, a delegar-les. Són les reactives. No s'acaben mai.

L'enfocament que cada persona dóna al temps de treball varia en funció d'un determinat estatus social, cultural i econòmic. No és igual treballar per una necessitat econòmica imperant, que fer-ho sabent que es disposa d'un extens patrimoni econòmic extern, que permet –si així es decideix– no treballar, com tampoc és el mateix exercir una tasca professional gratificant i creativa que treballar sense aspiracions de millora.

La remuneració permet cobrir, en un grau més o menys considerable, unes necessitats. Els diners es bescanvien per béns i serveis per emprar-los en la resta de temps: personal, relacional i familiar. Es relacionen amb una percepció de qualitat de vida. És cert, però, que aquesta afirmació està mediatitzada per un bon nombre de situacions, tant internes, com externes.

Les persones objecte d'estudi són les que, en un moment donat de la seva vida, converteixen una part del seu temps en temps laboral i es transformen així en un recurs humà orientat a contribuir, de forma més o menys directa, a la supervivència i l'èxit organitzatiu. I contacten amb el segon vector: l'empresa.

“L'enfocament que cada persona dóna al temps de treball varia en funció d'un determinat estatus social, cultural i econòmic”

L'empresa

Persones que comanden empreses. Davant i darrere de tota entitat jurídica organitzada hi ha una o diverses persones que en tenen el màxim poder i responsabilitat. És a dir, que el que s'ha assenyalat de les persones (edat, sexe, valors, competència a gestionar el temps, valorar el dels altres...) és vàlid per a les persones que condueixen l'organització.

Les organitzacions també tenen un temps de vida, una filosofia, uns valors i una cultura. L'empresa neix, creix, es desenvolupa. I a vegades, el que es converteix en polítiques, plans i accions relacionades amb els usos del temps no deixen de ser més que manifestacions, més o menys conscients, de la posició i els valors vitals de les persones que hi treballen.

Tota organització configura un sistema dinàmic per mantenir-se en el present i continuar en el futur, s'ha d'adaptar als condicionants interns i externs per evolucionar. Amb el temps, varien les seves necessitats i interessos. El temps que requeria ahir dels seus recursos humans per fer funcionar l'engranatge, varia en funció de l'adaptació als canvis, interns i externs.

La tipologia i dimensió d'una empresa: són factors que afecten des de la unipersonal fins a la multinacional. Enmig, entitats de múltiples dimensions amb diverses fórmules jurídiques. Elements que condicionen el marge de maniobra respecte al temps.

S'han de complir unes franges horàries en funció de la branca d'activitat en què opera cada empresa, del mercat, de la competència, de la clientela; l'empresa té uns horaris –matins, o matins i primeres hores de la tarda–, o d'altres –tardes, vespres, nits, torns, dies festius.

Temps laboral discrecional. Temps laboral de resposta o de proximitat. Tot i que totes les ocupacions requereixen ambdós tipus de temps, la raó de ser de cada lloc de treball els confereix una proporció diversa de temps discrecional i de resposta.

En el primer tipus de temps, el que importa són els resultats obtinguts. El procediment i el lloc on s'han confeccionat els productes és indiferent. En el segon, el que li confereix valor és la presència, la naturalesa del treball comporta relació amb altres persones. Qualsevol innovació sobre el temps laboral serà diferent en funció d'aquests factors.

Les empreses tenen una seu central, un centre neuràlgic de poder, on es prenen les decisions al més alt nivell. L'ús del temps de treball del territori geogràfic d'on és oriünda una empresa imprimeix una empremta que es transmet la resta de delegacions.

Les ocupacions estan categoritzades en grups professionals, en funció del valor percebut de la tasca exercida, es determinen

“Les organitzacions també tenen un temps de vida, una filosofia, uns valors i una cultura”

unes categories esglaonades. L'esglaó té a veure amb responsabilitat, valor afegit, prestigi, grau d'autonomia i condicions més o menys singulars entre les quals es troba el salari. L'ús del temps no n'és una excepció.

L'empresa i la persona, en un moment donat de la seva trajectòria, es troben amb necessitats i interessos confluents. La primera necessita cobrir un lloc de treball. La segona necessita ocupar-lo. Negocien i pacten bescanviar força de treball a canvi d'unes condicions laborals, principalment una remuneració –o salari– i d'un temps, que és el temps de treball.

Aquests són només alguns dels elements que considerem que entren en joc quan interactuen en el temps persones i empreses, elements que hem tingut en compte per elaborar els nostres instruments metodològics.

“En funció del valor percebut de la tasca exercida, es determinen les categories”

4. Resultats

A continuació es mostren els resultats del treball de camp. S'han configurat en dos grans blocs de dades. El primer fa referència al resultat quantitatiu. El segon presenta les accions concretes empreses per les organitzacions que conformen l'univers d'estudi.

El primer bloc té l'objectiu de fonamentar els resultats que apareixen en el segon, ubicar la mostra d'estudi que s'ha fet servir en el treball de camp.

Cal destacar que les dades fan referència a les informacions que les organitzacions ens han transmès. És a dir, hi ha empreses que no han respost totes les preguntes.

Així doncs, al costat de cada pregunta s'especifica el percentatge de resposta.

Dades quantitatives

Empreses i institucions participants: 27

Nom empresa	Producte/s servei/s principal/s
Abacus SCCL	Proveïdors de material educatiu
Activa Prospect Research and Solutions	Recerca aplicada, assistència tècnica i consultoria
Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat	Administració pública local
Banco Español de Crédito, SA	Banca
Barcitrone, SA	Distribució de components Informàtics i electrònics
CEIP Barrufet	Ensenyament
CEIP Eulàlia Bota	Ensenyament
Diputació de Barcelona	Administració pública
Discos Castelló, SA	Subministrament al major i detall de CD i DVD
Enantia, S.L.	Disseny i desenvolupament de processos químics
Euro-Depot	Comerç de bricolatge
Grup MRW	Transport urgent / Missatgeria
Hospital del Mar IMASS	Assistència sanitària
Hoteles Catalonia	Hoteleria
IES Ernest Lluch	Formació
Institut Municipal d'Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona	Administració pública
La Mallorquina	Tèxtil per a la llar
Microsoft Ibérica	Software

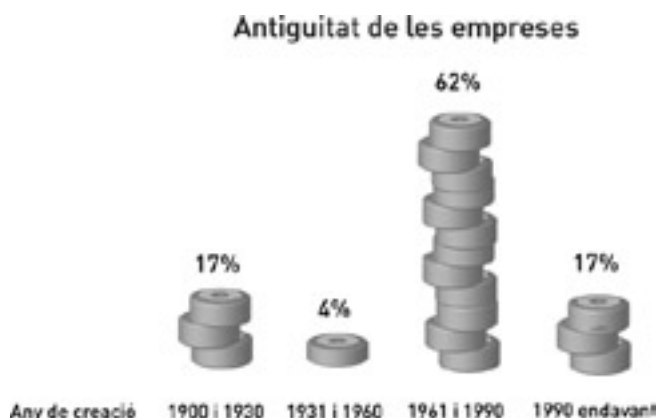
Nom empresa	Producte/s servei/s principal/s
Mutual Cyclops	Mútua d'accidents de treball i malalties professionals de la Seguretat Social
Neotronic SA	Comercialització de components elèctrics, electrònics i electromecànics. Muntatge de kits
Nestlé Espanya, SA	Alimentació
Océ Espanya, SA	Comerç de fotocopiadores
OPS NEO	Consultoria, formació i assessorament directiu
RACC	Assistència, assegurances, viatges
Roche Diagnostics, SL	Diagnòstic clínic
Transports Metropolitans de Barcelona	Transport de viatgers
Tuti serveis pedagògics i socials, SL	Gestió de serveis pedagògics i socials

Antiguitat de les empreses

(89% de respostes)

Les organitzacions participants en l'estudi han estat creades entre l'any 1901 i l'any 2004.

El període mitjà de vida resultat és de 35 anys.

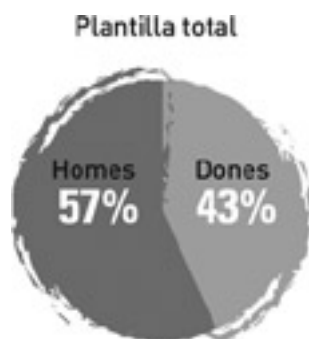


Plantilla total

(100% de respostes)

Un total de 37.930 persones treballen a les organitzacions entrevistades.

Dones: 16.429 (43 %). Homes: 21.501 (57 %).



Volum de facturació i/o pressupost global

(70% de respostes)

El volum de facturació i/o de pressupost que gestionen les organitzacions durant l'any en curs és de 1.713.601.559,00 euros.

L'any anterior aquesta xifra era de 1.582.868.328,00 euros.

Segmentant les dades segons la propietat de les organitzacions, el volum que es gestiona l'any en curs és:

Sector privat: 891.229.559,00 euros

Sector públic: 822.372.000,00 euros

Categories professionals

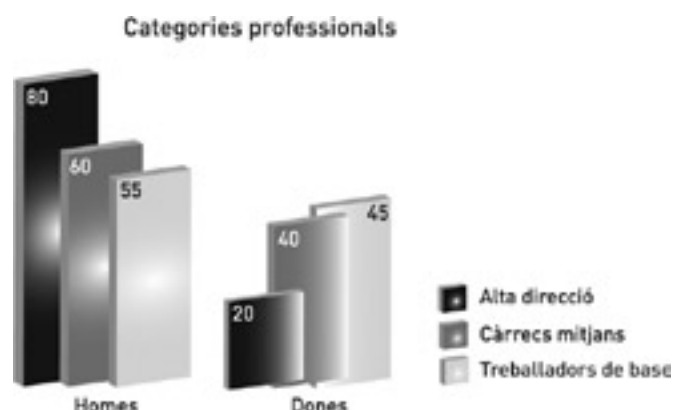
(100% de respostes)

El repartiment de les 37.930 persones segons tres grans categories professionals i establint proporcions per sexes dona els resultats següents.

Alta direcció: 481 persones (80% homes i 20% dones).

Càrrecs mitjans: 11.178 (60% homes i 40% dones).

Treballador(e)s de base: 26.271 (55% homes i 45% dones).



El gràfic mostra l'escala inversa entre homes i dones quant a categories professionals, fet que no és específic de la mostra d'empreses escollida sinó que es produeix al món empresarial en general.

Tipus de contracte

(96% de respostes)

Del global de la plantilla de les organitzacions de la mostra i segmentat per sexes:

El 86% de les persones tenen contracte fix (58% d'homes i 42% de dones).

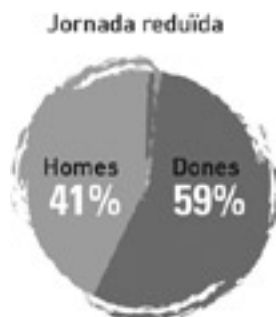
El 14% tenen una modalitat de contractació eventual (54% d'homes i un 46% de dones).



Jornada reduïda

(96 % de respostes)

El 9% de les empreses de la mostra tenen jornada reduïda (41% d'homes i 59% de dones).



Grau d'absentisme

(55% de respostes)

L'absentisme mitjà de les organitzacions és del 5%.

Representació sindical

(88% de respostes)

Dotze organitzacions tenen representació legal dels treballador(e)s, en les diferents modalitats.

La forma majoritària és la de comitè d'empresa (o similar en cas d'economia social), seguida de delegats i delegades de personal.

Representants dels treballador(e)s

El total de persones que formen part de la representació legal dels treballador(e)s és de 790, amb el 21% de dones i el 79% d'homes.

La presència masculina és molt superior a la proporció d'homes en el total de les plantilles on, recordem-ho, els homes són el 57%.

Índex de rotació en el darrer any

(58% de respostes)

La mitjana de rotació d'aquestes organitzacions és de l'11%. Val a dir que algunes de les entitats participants en l'estudi tenen un alt grau d'estacionalitat, amb la qual cosa aquest índex pot quedar alterat.

Mitjana d'anys d'antiguitat

(63% de respostes)

La mitjana d'antiguitat de les plantilles és d'uns 11 anys, si bé la

dispersió és molt alta, fruit també dels diferents moments de creació de les empreses. Els valors màxims i mínims són 25 i 2 anys, respectivament.

Situació economicofinancera de les empreses

(82 % de respostes)

La gran majoria de les organitzacions de l'estudi defineixen la seva situació actual com en fase de creixement. Algunes afegeixen a aquesta definició algun adjectiu, com ara sostenible, o similars.

Mitjana d'anys d'antiguitat



El segon gran grup el conformen les organitzacions que manifesten trobar-se en situació de consolidació. I també alguna organització manifesta sortir d'una fase de recessió empresarial.

Còmput anual, mensual i diari d'hores de treball

La manera com ens han manifestat les empreses que computen les hores de treball ha estat, per ordre d'importància:

Anual.

Setmanal.

Diària.

Les organitzacions que fan un còmput anual de les hores es mouen entre 1.568 i 1.808, amb una mitjana de 1.725. En el cas dels torns nocturns es redueixen a 1.445 hores.

El nombre d'hores setmanals oscil·la entre 35 i 40 hores, amb una mitjana de 38,3 hores.

I pel que fa a les hores diàries, els marges se situen entre 7 i 8 hores, amb una mitjana de 7,7 hores diàries.

Establint comparacions entre les organitzacions públiques i privades, les mitjanes donen les xifres següents:

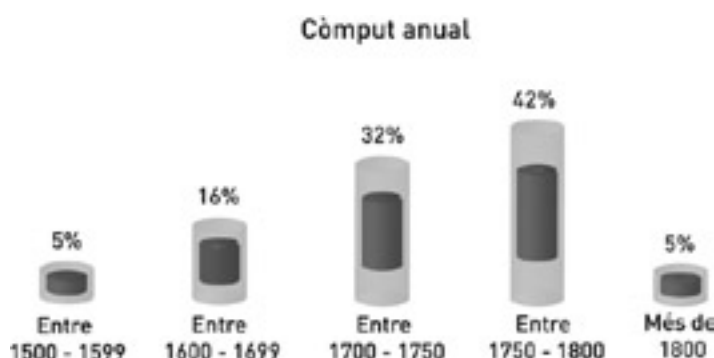
Pel que fa a la mitjana d'hores diàries, 7,25 hores a les públiques i 8 hores a les privades.

Pel que fa a la mitjana d'hores setmanals, 37,5 hores a les públiques i 38,75 hores a les privades.

Pel que fa a la mitjana d'hores anuals, 1.613 hores a les públiques i 1.746 hores a les privades.

Dades qualitatives

Volem iniciar aquest apartat intentant capgirar la plausible impressió que es pot derivar a priori en el sentit que les actuacions que es presenten només poder ser aplicades a un nombre minoritari d'empreses i en sectors privilegiats. Ni tampoc són dirigides



amb bonhomia per poc menys que benaventurades direccions en constant estat harmònic amb el seu personal. Tampoc no operen en oasi de pau entre un món de taurons i crua explotació. Ben al contrari, les organitzacions entrevistades han passat períodes problemàtics. Han sofert períodes de crisi i de recessió, climes organitzatius hostils. I, per descomptat, com les que més, busquen resultats i maneres d'optimitzar els recursos per fer-se més eficients. Les empreses del sector privat competeixen en un entorn cada vegada més globalitzat i competitiu. Les del sector públic han de fer esforços per modernitzar-se, mantenint sovint pressupostos congelats.

A vegades, les polítiques, els enfocaments i les maneres d'actuar es perpetuen perquè ningú no s'ha proposat seriosament repensar-les. Instal·lats en la societat, valors com la comoditat, l'enriquiment, el posicionament professional ràpid, la comoditat, l'individualisme o el consumisme, fan pensar que no hi ha res a fer, que els canvis són impracticables. I res no es mou. Pel que fa a les actuacions, tampoc són totes vàlides i a tot arreu, òbviament (aquest treball ha aplegat les de 27 empreses), però sí que poden donar idees, degudament ajustades a la realitat de cada entitat. A les conclusions i propostes se'n plantegen algunes.

Determinar els blocs i les categories d'exposició dels resultats obtinguts no ha estat una tasca fàcil. Hi ha hagut diverses formes d'assajar com encaixar les accions de manera que en resultés una estructura lògica alhora que il·lustrativa, abans d'arribar a l'actual. Intentar emmagatzemar, delimitar, classificar i ordenar el temps es converteix gairebé en una paradoxa.

No cal dir que algunes de les mesures que es presenten a continuació poden ser polèmiques i objecte de debat. El diàleg resta obert i és positiu.

La recollida i anàlisi de les polítiques, mesures i actuacions pràctiques que estan fent les organitzacions participants es presenten ordenades en dos grans blocs:

- ✓ Actuacions directament relacionades amb el temps de treball.
- ✓ Actuacions complementàries transversals o indirectes.

Actuacions directament relacionades amb el temps de treball

El primer bloc fa referència a les accions que tenen un impacte directe en el temps de les persones que treballen. S'han pactat i aplicat mesures enfocades a desregularitzar la sincronització tradicional del temps de treball. En conseqüència, repercuteixen directament en una desigual, diferent o menor presència física a l'empresa.

Dins d'aquest conjunt, s'han estructurat categories d'actuacions. En principi són excloents, la mesura que s'especifica en un subapartat no hauria de pertànyer a cap d'altre. Però, de nou, la dificultat a encapsular el temps. És més que probable que algunes puguin cavalcar entre dos o més tipus.

✓ Orientades a desregularitzar el temps tradicional de treball. Assenyalen aquelles accions o mesures enfocades a desuniformitzar les jornades de treball. A variar la tipificació horària tradicional.

✓ Enfocades a l'autoorganització dels llocs de treball. Deleguen en els estaments de primera línia, en l'organigrama base, decisions respecte a com organitzar part del temps. La condició és que es cobreixin les necessitats organitzatives.

✓ Encaminades a considerar i preservar el temps no laboral del personal. Es consideren aquelles activitats que ocupen un temps laboral però envaeixen temps personal. Són mesures per impedir-ho o, si més no, reduir-ho.

✓ Relacionades amb valors afegits de l'empresa. Que milloren les normatives reguladores per llei. I que la diferenciï, en positiu, de la resta.

✓ Dirigides a establir mesures compensatòries. S'inclouen aquelles polítiques i/o accions que empresa i treballador(e)s han pactat per tal de compensar el que semblen inevitables incursions

“S’han pactat i aplicat mesures enfocades a desregularitzar la sincronització tradicional del temps de treball”

en el temps personal de la plantilla. Es recompensen amb temps i/o diners.

Actuacions complementàries transversals o indirectes

El segon bloc el constitueixen actuacions que, d'entrada, no tenen una incidència directa en el temps. Ara bé, si es convé a considerar que una major qualitat de vida repercuteix en un més ampli ventall d'opcions pel que fa a emprar el temps –laboral i no laboral–, aleshores cal assenyalar-les.

- ✓ Enfocades a disposar la tecnologia al servei de l'eficàcia organitzativa. Tenen per objecte optimitzar l'ús de la tecnologia emprada. Prèvia formació, es capacita per emprar nova maquinària, estris i eines que faciliten la polivalència i/o milloren l'organització i comunicació de les tasques.

- ✓ Impulsades a dotar de beneficis complementaris el personal. Són mesures concretes que es tradueixen en finançaments directes o indirectes de serveis que redunden en qualitat de vida.

- ✓ Orientades a bescanviar una part del temps productiu per dedicar-lo a accions comunitàries. Possibiliten al personal, de forma voluntària, poder cobrir possibles inquietuds socials i destinar-les a accions pel bé de la comunitat, retallant-les del temps destinat a la producció.

Orientades a desregularitzar el temps tradicional de treball

Es determinen franges horàries setmanals concretes com a festives, generalment les tardes del divendres, amb la qual cosa es prolonga el cap de setmana. Aquesta pràctica es pot estendre durant tot l'any o s'aplica a períodes concrets, principalment al voltant de l'estiu.

En vigílies de festius es plega al migdia i només queda de *guàrdia* el personal que ha d'atendre el públic. Les hores es compensen durant la resta de l'any.

La jornada partida es transforma en jornada continuada. Són 38 hores de treball setmanal, amb mitja de pausa. Es pot començar la jornada a les 8 del matí, convertir la pausa en dinar i acabar la jornada laboral (havent dinat) a les 16 hores. Es té tota la tarda per davant. Les persones que fa temps que són a l'empresa i que abans feien jornada partida asseguruen que ara són més rendibles. No es relaxen, van per feina. Saben que a les quatre de la tarda ja seran al carrer.

Per a algunes empreses, la jornada continuada no ha significat reducció de salari. Per a d'altres sí. En aquests casos, s'ha pactat persona per persona l'opció de reduir volum salarial o mantenir-lo,

“Una major qualitat de vida repercuteix en un més ampli ventall d'opcions pel que fa a emprar el temps, laboral i no laboral”

sabent que es disposava d'un excedent d'hores per cobrir possibles puntes de feina.

S'acorden unes hores de presència a l'empresa en el nucli central del ventall de l'horari laboral. La compareixença en la resta de l'horari és flexible. O bé s'acorden en convenis propis.

S'estableixen còmputos anuals d'hores per sota del que marca el conveni de referència, de 30 a 80 hores menys. Queden regulats en els acords d'empresa.

Es treballa fora de l'entitat, reportant els resultats, amb més o menys proporció de temps, en funció de l'empresa i amb tasques discrecionals o relacionals que es facin al lloc de treball. Des de dies esporàdics, un dia preestablert per setmana, fins a pràcticament el 90% del temps, en el cas d'una dona directiva, excloent-ne aquells llocs de treball que, per la seva raó de ser, han de tenir un horari predefinit perquè tenen una alta proporció de temps de resposta o de proximitat amb altres.

Es personalitzen horaris a mida, pactant entre les necessitats i els interessos, entre els dels treballador(e)s i els de la producció o servei. Es permeten tot tipus de ventalls horaris ajustant-los a la proporció de salari.

Es compacten jornades per evitar la discontinuïtat horària. Quan cal establir horaris de presència, es compacten les jornades en fraccions mínimes de 4-5 hores per tal d'evitar que l'horari s'estengui de forma discontinua en el temps.

Jornades i vacances a la carta com a política d'empresa. En empreses que s'han de mantenir obertes de 9 del matí a 9 del vespre, o les 24 hores del dia i els 365 dies de l'any, s'ha optat per implantar jornades de treball i vacances a mida dels interessos de cada persona.

Es procura compensar el potencial esgotament professional que comporta l'edat per reduir –de forma voluntària– el temps presencial. A partir d'una determinada edat –entre 38 i 45 anys–, s'evita que les persones hagin de cobrir ventalls horaris massa amplis (tipus guàrdia) que ocupin, per exemple, vespres o caps de setmana. Es possibilita una reducció horària i de salari, o espaiar els caps de setmana en què cal treballar. S'estableix, en forma de percentatge, un màxim de persones sobre el total de la plantilla que poden estar acollides a aquesta mesura per tal d'assegurar la cobertura horària del servei.

Es flexibilitza la jornada laboral diària a les entrades, a les pauses i a les sortides. La forquilla per arribar i marxar de l'empresa oscil·la entre uns límits que varien entre un quart i dues hores.

“S'estableixen còmputos anuals d'hores per sota del que marca el conveni de referència”

S'aplica a tota la plantilla. A les empreses grans, la mesura està acordada per conveni i/o acords interns. A les mitjanes i, sobretot a les petites, les persones pacten franges horàries diverses, de manera més informal. Aquestes actuacions es fan de forma majoritària en àrees o funcions internes de l'organització, però també, prèviament organitzat, concatenant horaris entre les persones, en llocs de treball d'atenció a la clientela i/o als usuari(e)s.

S'acostuma a ser més flexible com més gran és el valor percebut i el temps que aporta aquella persona a l'organització. El fet es dóna en determinats grups o categories professionals, que corresponen a competències de nivell elevat. O bé en ocupacions on és difícil trobar personal disposat a treballar en horaris poc amables, amb salaris baixos i poc atractius. És sobretot en aquests dos tipus d'ocupacions on, quan hi ha una persona prou competent, s'arriba als acords que calguin per retenir-la.

Enfocades a l'autoorganització dels llocs de treball

Es dóna un marge de maniobra en el ritme productiu mensual. Es permet que una persona, durant un mes concret, pugui treballar menys hores per motius personals o per reduccions de la producció o del servei, i recuperar-les en els dos o tres mesos següents.

En empreses on es fitxa, **es facilita l'accés de les persones a consultar les hores treballades** durant el mes a través de la intranet, així com la normativa reguladora.

Es possibiliten els intercanvis que convinguin, es facilita que, entre persones que ocupen llocs de treball iguals, puguin fer-se els canvis a discreció, sempre que el lloc de treball quedi cobert.

Se sobredimensiona la plantilla per cobrir possibles absències en serveis que requereixen estar present les 24 hores del dia. Si es produeixen baixes, són cobertes per aquestes persones. En cas contrari, aquestes reforcen altres serveis. Es dóna sobretot en empreses del sector públic o privat de grans dimensions.

Es fomenta l'autoorganització. Es deleguen –a la línia base de l'organigrama, al personal de línia i/o al responsable directe– decisions associades al temps, com ara torns, vacances, jornades intensives... Es promou que, en primer terme, sigui el mateix personal de línia afectat qui arribi a un acord. Només si s'entra en litigi, hi intervé l'estament superior.

Es crea una comissió d'horaris i vacances per organitzar els nous usos del temps de tot el personal.

Es possibilita disposar del temps de lactància amb diverses fórmules a triar per cada persona beneficiària. Si es té, per llei, dret a mitja hora a l'entrada o a la sortida, es pot acumular a una

“A les mitjanes empreses i, sobretot a les petites, les persones pacten franges horàries diverses, de manera informal”

hora sencera. O aplegar totes les hores i allargar un parell o tres de setmanes la baixa maternal. S'ofereix la possibilitat de gaudir de forma acumulada de la reducció de temps fins al primer any de vida del fill(a), en mesos en què no es treballa.

Les guàrdies per deixar coberta una franja horària concreta superior a 8 hores es dirimeixen entre el personal i una persona de base és l'encarregada d'organitzar-les, procurant que tothom faci els mateixos dies.

S'acorda *marcar*. Entre el personal i l'empresa es determina posar en marxa sistemes de marcatge (fitxar) amb la finalitat d'estudiar les possibilitats de flexibilitat de la plantilla. I per remarcar la transparència del temps treballat.

Encaminades a considerar i preservar el temps no laboral

Es dificulta la permanència a les instal·lacions de l'empresa més enllà del que es considera raonable. Se sol establir cap a les 18:00 hores. S'apaguen els llums de tot l'edifici, i/o la calefacció o l'aire condicionat, s'impossibilita l'accés a la xarxa informàtica, etcètera. En alguna empresa de les que porta a terme el sistema de fitxatge, les hores fetes a partir de les 19:00 hores no computen com a hores de feina.

S'impedeix fer hores extres. Si s'han de fer, són retribuïdes, sigui amb diners, sigui amb temps lliure addicional. Si la situació es produeix massa sovint, s'estudia la possibilitat de seleccionar una nova persona per a aquell departament.

No s'obre en diumenges, encara que ho permeti la llei. Com a política d'empresa i, tot i que ho permet la llei, no s'obre els diumenges permesos, en detriment dels resultats empresarials, tot i que la gran majoria del mateix sector, té les portes obertes.

Es convoquen reunions solament en franges horàries de màxima presència i s'evita que aquestes es programin i convoquin en temps que pugui envair el temps no laboral.

S'estableixen nous contractes per cobrir els caps de setmana, amb personal diferent del que treballa entre setmana, aquestes persones només treballen a l'empresa en aquest període.

S'eviten els torns rotatius, si es treballa a torns, aquests són fixos: sempre matins, sempre tardes, sempre nits o caps de setmana i festius. I molt més incentivats econòmicament i en temps lliure. Es tracta d'evitar que una persona hagi de canviar el seu cicle vital cada setmana. Sempre que hi ha una vacant en els altres torns, es prioritza que l'ocupin company(e)s que ja estan treballant en un altre.

Des del començament de l'any es disposa del calendari laboral, on consta tota l'estructura temporal anual: el nombre d'hores de treball, els horaris de tot el personal, els dies festius, els períodes

“Es dificulta la permanència a les instal·lacions de l'empresa “

en el quals s'han de pactar vacances, els períodes intensius. Les persones coneixen, des del començament de l'any quan han de treballar i quan no.

S'estableix el dret a disposar de temps per a assumptes propis, amb caràcter recuperable, en un període determinat, la qual cosa que es regula per acord d'empresa o per conveni. Es preveu la possibilitat de disposar d'una jornada, un màxim de tres vegades l'any, per a assumptes propis, o de tres intervals mensuals de 20 minuts. Aquest paquet d'hores es pot veure ampliat si qui ocupa el lloc de treball té persones al seu càrrec –siguin menors, persones grans o persones amb alguna problemàtica especial. Aquesta mesura s'ha localitzat en empreses privades mitjanes i grans i en alguna empresa del sector públic.

S'amplien els permisos retribuïts més enllà del que marquen els convenis de referència. Permisos per a visita mèdica (4 hores), per a formació (el temps que calgui), per paternitat (15 dies hàbils), per maternitat (20 setmanes), per canvi de residència (3 dies), per mort d'un familiar fins a tercera via consanguínia o política (3 dies i fins a 5 si és fora del territori) i per malaltia d'un familiar (3 dies).

En funció del tipus de permís, les dimensions de l'empresa i el sector, són a càrrec de la persona que s'absenta o de l'empresa en una proporció més o menys important. L'empresa tendeix a reproduir les prestacions del sector públic.

Es possibiliten períodes sabàtics, sense salari però amb dret a conservar el lloc de treball del mateix nivell. Generalment el període permès oscil·la des de 3 mesos fins a 3 anys.

Es fomenta la sol·licitud de permisos per a ampliació d'estudis, que poden anar des d'un fins a dotze mesos. S'estableix un màxim de permisos autoritzats per a cada categoria professional present a l'organització. Les empreses grans es fan càrrec del cost del temps laboral d'estudi, mentre que a les petites, generalment, el cost de la formació va a càrrec de la persona interessada i l'empresa li permet l'absència. I el temps es recupera posteriorment.

Relacionades amb valors afegits de l'empresa

Els horaris de nit estan molt més ben retribuïts comparativament a la resta de franges horàries. En alguna organització, el còmput global d'hores en el torn de nit és inferior al de les persones que treballen en torns diürns.

Els dies de Nadal, Cap d'Any o la revetlla de Sant Joan, es procura restablir la desregularització mitjançant una doble compensació: doblant l'import habitual del complement de festivitat. I disposant del següent dia hàbil com a festiu retribuït.

“S'amplien els permisos retribuïts més enllà del que marquen els convenis de referència”

Els contractes eventuais *ombra* són els que, d'entrada, cobreixen reduccions del personal laboral fix. Aquestes persones, un cop contrastada la seva competència, són les primeres a qui es planteja incorporar-se a l'empresa de forma fixa davant una nova vacant. I aquelles a qui s'ofereix cobrir èpoques extraordinàries de feina, com ara els períodes d'estiu o nadalencs.

Es fa formació dins l'horari laboral. L'assumeix, totalment o parcialment, l'empresa. En alguna organització, si la formació es fa dins l'horari laboral, cal suplir la persona que s'està formant. A la persona que la supleix se li retornen les hores invertides en temps lliure. Es garanteixen, per conveni, un mínim d'hores de formació anuals.

Es compensa econòmicament la formació fora de temps laboral, de forma pactada amb la persona. I, quan el calendari de l'acció formativa cau fora de l'horari laboral, se li compensa aquest temps no laboral amb diners.

Les baixes per malaltia són assumides per l'empresa. Es continua retribuint tot el salari en cas de malaltia, quan aquesta està justificada com a tal. Fins a uns límits que es regulen i s'informen amb anterioritat.

En complir un determinat període d'anys a l'empresa, s'estableixen, en forma de premi, incentius vinculats a l'antiguitat de les persones. Es premien els anys de dedicació amb temps de vacances. L'any en què se'n compleixen 25 de treball a l'empresa, es disposa d'un mes addicional de vacances. I quan es compleixen 30 i 35 anys, una setmana més addicional.

Es considera festiu el dia de l'aniversari. En algunes entitats el dia de l'aniversari del treballador(a) se li concedeix festa. També el dia de l'aniversari dels fills.

Es programen i s'imparteixen accions formatives en temàtiques que directament o indirectament giren al voltant del desenvolupament organitzacional (gestió del temps, reunions, gestió de l'estrès...). Es programen amb l'objectiu d'optimitzar l'eficiència personal i dels equips de treball.

El cap de recursos humans cobreix les incidències. En aquelles empreses que tenen diferents delegacions, davant una incidència, imprevista o no, com ara la malaltia d'un(a) treballador(a), qui la supleix és el cap de recursos humans. Aquest procediment s'ha convertit en una manera de mantenir una connexió regular i real entre l'eix de l'empresa i les seves dependències.

Es fan polítiques de discriminació positiva envers les dones, mitjançant les quals, les dones –i només les dones– amb càrregues familiars tenen més flexibilitat horària. Se'ls faciliten mesures per promocionar-se dins l'empresa. Així, per exemple, se les exclou del

compliment de certes normes i, més que presència, se'ls demanen resultats. És una mesura provisional, diuen, fins que s'arribi a la paritat en els càrrecs mitjans i superiors.

El mestissatge i la gestió de la diversitat com a valors afegits. Les empreses contracten persones immigrades i fan accions formatives, tant de llengua, com de cultura i història, òbviament, a càrrec seu.

Respecte a les religions, conscients, per exemple, que hi ha religions on el dia sagrat és el divendres o el dissabte, se'ls respecta aquest dia com a festiu, canviant-lo per un altre dia.

Dirigides a establir mesures compensatòries.

Les hores extra es compensen amb temps lliure en una proporció superior a la treballada. Els acords subscrits entre algunes empreses i els centres comercials obliguen a haver de treballar diumenges i festius establerts per llei, malgrat que la política d'empresa en sigui contrària. Es retribueixen el doble. I es compensen amb dos dies de festa.

En llocs de treball que impliquen **reunions de caps de setmana es recompensen** amb temps lliure durant la setmana.

En el treball per torns, en funció de les hores setmanals que es treballen, i per quadrar les hores anuals, s'atorguen dies extra de vacances.

Es permet que la família acompanyi la persona treballadora en els viatges de feina durant uns quants dies (incloent-hi els caps de setmana).

Les feines que impliquen treballar en caps de setmana s'organitzen de manera que, periòdicament, cada persona pugui gaudir de quatre dies festius seguits, de dijous a dilluns, amb tots dos inclosos.

Les feines que impliquen guàrdies que no requereixen presència física, però sí estar pendent d'una possible actuació, es retribueixen amb una quantitat fixa i una quantitat variable si s'ha d'actuar.

S'estableixen sistemes de primes per reduir l'absentisme. Es concedeixen al conjunt de la plantilla si s'aconsegueix reduir l'índex d'absentisme, excloent-ne les baixes maternals.

Es prima econòmicament, o ampliant els dies de vacances, fer coincidir les vacances amb les èpoques de més baixa producció.

En casos de reducció horària en proporció inferior al 50%, es cobreix el temps de reducció amb un altre contracte del 50% per evitar oferir jornades massa reduïdes a les persones que cobreixen la reducció.

S'incentiven econòmicament els llocs de treball que requereixen presència els vespres, els caps de setmana i, fins i tot, al-

“S'estableixen sistemes de primes per reduir l'absentisme”

guns diumenges i festius. S'eleva els salaris mitjans per trobar més candidats/es i permet escollir la franja horària i/o la jornada.

Per facilitar la comunicació interna, un dia festiu a l'any es reuneix tota l'entitat en una de les seves seus. Aquest dia es bescanvia per dos dies de festa a discreció. En el cas d'alguna empresa mitjana amb seus arreu del territori espanyol, es programa i convoca una jornada de coneixement i comunicació de tota la plantilla, que opta de forma voluntària anar-hi o no. El viatge i l'estada són finançats per l'empresa i es donen dos dies lliures a canvi.

Actuacions complementàries transversals o indirectes

La tecnologia al servei de l'eficàcia organitzativa

Es capacita la polivalència dels llocs de treball. Personal que sempre ha fet únicament feines de producció, una vegada capacitat fa tasques d'administració i d'atenció al client. I a l'inrevés, qui només feia aquestes funcions, ara és capaç de produir. És relativament fàcil adquirir les competències requerides.

Es capacita en aplicacions infotelemàtiques, per exemple, emprar aplicacions informàtiques específiques per planificar i fer un seguiment acurat i transparent dels equips de treball. I calcular càrregues de feina.

S'empren videoconferències: empreses amb dispersió territorial utilitzen habitualment la videoconferència en les reunions per evitar desplaçaments innecessaris.

Es comuniquen via telefònica, de forma simultània, diverses persones alhora, ubicades al mateix edifici o en diferents llocs.

Es visualitza alhora la mateixa pantalla d'ordinador, de forma que es pot anar esmenant un document entre persones que estan físicament llunyanes.

S'obliga, per conveni, l'accés a les TIC. Es recull en el conveni la obligatorietat de regular l'accés a tot el personal a Internet i a la intranet corporativa.

Dotar al personal de beneficis complementaris

Actuacions d'aproximació entre el lloc de residència i la feina. Possibilitat de treballar en una nova delegació. En el procés d'obertura d'una nova seu de l'organització o de creació de nous llocs de treball, dins o fora de la ciutat, es comunica internament a tot el personal i se li ofereix la possibilitat d'accés preferent respecte a candidats(e)s externs(e)s. Les persones que ho accepten redueixen els desplaçaments entre la residència i el lloc de treball, amb una evident repercussió en el seu temps. A més, la iniciativa és molt ben

“Es capacita la polivalència dels llocs de treball”

valorada i incrementa la seva sensació de pertinença. L'empresa hi guanya ja que ocupa una persona experta, amb experiència a la casa, en un espai que s'acaba d'inaugurar i que, per tant, requereix expertesa. Aquesta actuació es porta a terme en entitats amb diferents punts d'atenció a l'usuari(a) o client(a), en fase d'expansió i creixement geogràfic. S'adreça a tota la plantilla que té relació directa amb el públic, principalment a treballador(e)s de línia. Però també a càrrecs intermedis.

Es disposa d'un servei de transport per a les persones que treballen a l'empresa. Aquesta mesura se sol practicar en empreses grans que estan ubicades fora del nucli urbà o en algun polígon de l'entorn metropolità. Es concreta en un servei d'autocars que transporta el personal. Es té en compte la residència de les persones que requereixen el servei. L'autocar va fent parades en llocs determinats a unes hores predeterminades i les transporta fins a la seu de l'empresa. Al final de la jornada les retorna fent el mateix itinerari a la inversa. O bé, el servei acosta el personal als transports públics més propers.

S'incentiva la reducció del l'absentisme amb una alta gratificació econòmica per a tothom. Excloent-ne, per tal de no penalitzar, les baixes per maternitat.

Es treballa per resultats, no es controlen les hores de presència. Importa poc com i quan es fa la feina si es fa amb els paràmetres de qualitat exigits i en el temps establert prèviament.

Es dona a cada treballador(a), al començament de l'any, un xec servei a càrrec de l'empresa. Aquest xec cobreix tot un ventall de serveis a bescanviar, que van des de disposar de cangurs, atenció a la gent gran, bugaderia, reparacions, gestions domèstiques i/o legals.

Serveis al mateix centre de treball, en empreses grans hi ha serveis com ara caixers automàtics, agència de viatges, assegurances. De manera que es poden fer tràmits sense sortir de l'empresa.

Es finança la disposició d'un ordinador portàtil, o es faciliten eines com un mòbil d'última generació, pagant les línies d'alta velocitat d'Internet al domicili particular del treballador(a). Òbviament, aquestes mesures són positives si van acompanyades de la possibilitat de treballar en els moments que la persona decideix i no suposen una ampliació inacabable de la jornada laboral.

Es procura recollir les idees de millora del personal per incorporar-les al servei de l'empresa. S'incentiva la producció d'idees de millora per part del personal, relacionades amb qualsevol aspecte de la feina, mitjançant la recollida i anàlisi d'idees de millora. Si són posades en marxa s'incentiven econòmicament. Es procura veure positivament les situacions de crisi i quan algú marxa de l'empresa,

“Es treballa per resultats, no es controlen les hores de presència”

el cap de recursos humans es reuneix amb la persona per revisar quins aspectes no han funcionat i mirar de resoldre'ls en el futur.

Es prioritza la promoció interna i es tenen en compte les candidatures dels familiars i/o amistats del treballador(a). Quan hi ha una vacant en un lloc de treball, es comunica primerament dins de l'organització, per si a alguna persona li interessa promocionar-se, i/o per si coneix algú –familiar o amic– a que li pugui interessar. La filosofia és que si una persona recomana l'entitat on treballa a una altra que aprecia, és que la valora. La segona és que totes dues queden compromeses, la persona que ha recomanat i la que ha estat recomanada.

Es disposa de plans de pensions per a totes les persones, que possibiliten una major tranquil·litat amb vista a la vellesa.

Es disposa de menjador a l'empresa, o es faciliten els àpats a preu de cost. O es lloga el menjador, amb els estris de cuina a entitats veïnes.

Es té a la pròpia seu un gimnàs. En empreses grans, amb cadira de massatges, economats, amb preus més reduïts, etcètera.

Es fan teràpies antiestrès. Hi ha un fisioterapeuta a hores convingudes a la "sala de la farmaciola". Es fan sessions gratuïtes de shiatsu (una teràpia oriental). S'inclouen sessions de fisioteràpia en l'assegurança mèdica i es concerten tarifes per fer teràpies antiestrès en centres especialitzats.

Es retribueixen esdeveniments concrets de la vida de les persones: emparellaments, maternitat o paternitat, regals i festes de Nadal a fill(e)s de treballador(e)s.

Es disposa de guarderia gratuïta a l'empresa o al polígon industrial on aquesta està ubicada.

Se simplifiquen serveis a les persones properes a la jubilació. Previ conveni amb alguna universitat, es facilita a les persones jubilades la matriculació en cursos, o se'ls proporciona gratuïtament assessorament legal i/o fiscal.

Es dota el personal de serveis i/o productes que l'organització comercialitza, de manera gratuïta o a un preu inferior al de mercat.

Bescanviar una part del temps productiu per dedicar-lo a l'acció comunitària.

Es promouen activitats de voluntariat, un dia de feina per anar a una ONG determinada, o a una entitat d'activitat social no lucratiua, on el treballador(a) fa alguna tasca determinada. Per fer-ho, es dona mitja jornada o una jornada productiva.

Es potencien campanyes a prop de les jornades nadalenques: cap nen(a) sense joguina, donacions a ONG concretes, on es convida

“Se simplifiquen serveis a les persones properes a la jubilació”

tot el personal a comprar una joguina. Es creen equips impulsors que, en hores de feina, poden fer campanya dins l'empresa perquè hi participin els company(e)s.

S'afavoreixen les donacions de sang. En alguna empresa gran, de forma regular, es concerta amb hospitals públics un dia on l'autobús del banc de sang s'acosta a la seu de l'empresa. Les persones ho saben amb prou temps i el dia concertat poden donar sang, en horari laboral, que no es descompta.

S'organitzen marxes solidàries per recaptar fons per a alguna causa humanitària.

Se celebra en un dia lectiu, el dia de la diversitat: alguna empresa gran, amb seu en diferents països, celebra de forma regular un dia lectiu, on persones provinents de tots els països comparteixen sabers amb la resta. L'organització, planificació, cost i posada en marxa és, òbviament, a càrrec de l'empresa.

**“S'organitzen
marxes
solidàries per
recaptar fons
per a alguna
causa
humanitària”**

5. Conclusions

Mostra d'empreses participants

Cal valorar les empreses que han estat disposades a participar en aquest estudi, ja que no és fàcil donar dades internes de l'organització. Això ha permès compartir la seva experiència i donar-la a conèixer a la resta del teixit socioeconòmic i productiu.

Empreses i el temps

Hi ha encara algunes organitzacions resistents a la flexibilitat horària, també amb relació a la clientela. Seria desitjable que l'organització horària beneficiés els treballador(e)s i també els clients que necessiten els seus serveis en horaris que a vegades són incompatibles amb els horaris laborals estàndard (entitats financeres, judicials, alguns centres sanitaris, etcètera).

Xarxes viàries i ferroviàries

L'important nombre de persones que es traslladen diàriament per motius laborals fa que les xarxes viàries i ferroviàries siguin un element fonamental amb relació al temps de vida. Barcelona és, bàsicament, una ciutat de serveis. La producció s'ha desplaçat als polígons industrials de la regió metropolitana. La rodalia de la gran urbs ha vist créixer la seva població de forma vertiginosa en els darrers anys. Segons l'article de Manel Villalante, 2003, aleshores director d'estudis, coordinador i assessor de Presidència de Transport Metropolitans de Barcelona, en els darrers anys, la necessitat de mobilitat de les persones que s'han de traslladar per motius laborals ha produït una disminució del que s'anomena autocontenició laboral, és a dir, el nombre de persones que tenen el domicili i la feina al mateix municipi, que ha passat del 64,4% l'any 1990 al 52,2% l'any 2000. La mobilitat per causes laborals obliga centenars de milers de persones a desplaçar-se fora del seu municipi de residència. La previsió és que aquesta tendència es consolidi d'aquí a 2010. Un estudi d'UGT, fet el 2002, mostra que 22.500 catalan(e)s dediquen unes tres hores diàries a desplaçar-se per anar a treballar als polígons industrials de la regió metropolitana de Barcelona. Aquesta circumstància allarga la jornada laboral fins a onze hores. Un altre estudi, impulsat, entre d'altres, per l'Ajuntament de Barcelona i Comissions Obreres de Catalunya, analitza els paràmetres de mobilitat laboral al polígon industrial de la Zona Franca.

La mostra concentra unes 250 empreses, que donen feina a 43.000 persones de forma directa i 300.000 de forma indirecta. El 73% de les persones enquestades manifesten que estarien disposades a anar amb transport públic si millorés la xarxa actual.

“Les xarxes viàries i ferroviàries són un element fonamental amb relació al temps de vida”

La informació del transport públic als usuaris en cas d'incidents. Moltes de les empreses ubicades en polígons o ubicades a la ciutat però amb personal que resideix a la rodalia comenten la necessitat d'un bon funcionament del transport públic i especialment de la comunicació d'aquest amb els usuaris per tal d'establir una relació transparent i fluida.

El col·lapse de la xarxa viària. Les condicions esmentades més amunt fan que moltes persones optin per l'ús del transport privat, la qual cosa provoca sovint col·lapses considerables en la xarxa viària, amb la forta incidència que aquesta situació té sobre el temps de les persones que es dirigeixen a la feina.

Diferències entre el sector i l'empresa on es treballa

Hi ha col·lectius amb unes condicions de temps laboral molt més avantatjoses que d'altres. Una obvietat potser, però cal destacar-la. Hi ha col·lectius amb unes condicions laborals que presenten diferències abismals respecte d'altres. Per conveni, per acord d'empresa, per salari i per condicions laborals. Gràcies a negociacions d'antuvi ja reconegudes, quan hi ha o hi ha hagut una massa crítica potent, han aconseguit avantatges que altres col·lectius no tenen. Només un exemple: hi ha còmputos anuals amb fins a 240 hores de diferència.

Binomi temps-diners: diferències quantitatives entre sector públic i sector privat. En el sector privat, el temps de treball del personal es vincula de forma molt més evident i immediata a la productivitat, el rendiment econòmic i l'assoliment d'objectius de negoci. En el sector públic, el rendiment i el benefici són més eteris. D'altra banda, hi ha la percepció que, en categories professionals similars, el sector privat està més ben remunerat que el públic.

Les dimensions de l'empresa i la formalització dels nous usos del temps. Hi ha diferències majúscules respecte al marge de maniobra que presenten el temps laboral i el no laboral d'una microempresa i d'una empresa multinacional amb milers de persones arreu del món i amb seu als territoris més recòndits. A mesura que una empresa creix, té més necessitat de reglamentar els nous usos del temps per no crear greuges comparatius.

S'han de calcular bé els costos que representa cada mesura i tenir les dades de la plantilla molt detallades per saber qui en són els beneficiaris potencials i determinar quin impacte tenen en el futur ús real.

En una empresa mitjana, i sobretot en una petita empresa o en una microempresa, el personal està comptat ràpidament. I les hores, i els impactes. Tothom es coneix. Són moltes hores de convivència i els nous usos del temps es pacten de forma més o menys informal amb la direcció, sense regulacions escrites.

“Hi ha col·lectius amb unes condicions de temps laboral molt més avantatjoses que d'altres”

Les persones amb responsabilitat sindical han de prendre la iniciativa en la millora dels usos del temps del personal. S'ha observat que, a vegades, accions vinculades al temps dins de l'empresa no es tenen en compte, ni es preveuen, perquè es prioritzen les estratègies adreçades a polítiques retributives. La posició és que el personal no demana especialment temps i quan s'han de prioritzar les demandes, el temps sovint és un punt que "cau" de les taules de negociació.

Respecte a les persones

La percepció de la pròpia organització. S'ha pogut constatar una certa visió esbiaixada o parcial de les condicions dels altres hemisferis de la resta del teixit productiu, no exemptes de tòpics. Qui treballa en el sector privat anhela les condicions del sector públic. En canvi, treballador(e)s del sector públic anhelan situacions inherents a l'empresa privada. Qui treballa en una empresa petita desitja les condicions de la gran empresa. Per la seva part, qui treballa a la gran, enveja la petita en el sentit de la confiança que es genera entre el personal i el clima familiar que sovint existeix.

Tot i que cal un marc regulador general, les persones tenen diferents necessitats. Vagi per davant que calen marcs reguladors generals, que no deixin les actuacions a expenses de la suposada "bondat" circumstancial de la direcció. També és cert, però, que el que en algunes empreses s'ha intentat assajar com a bona pràctica, tan bon punt esdevé norma i es converteix en obligatòria, es constata que no convé a tothom. És el cas d'alguna iniciativa de jornada intensiva o de reducció del temps de pauses per dinar. Algunes persones tenen la vida organitzada d'una manera i la innovació no és ben rebuda per tothom.

El diferents rols exercits fan emergir grans contradiccions respecte al temps. La reflexió d'algunes de les persones entrevistades és que resulta molt difícil emprendre accions estratègiques i de millora en el temps laboral quan és incompatible amb el funcionament general que la societat està determinant. Com el cas dels pares i les mares de fill(e)s en edat escolar: es vol el millor per als infants, però, què se'n fa entre les 16 o les 17 hores de la tarda, quan surten de l'escola, i les 18, 19 o 21 hores –en el cas d'establiments comercials– en què la persona treballadora acaba l'horari regular?

Els consumidor(e)s i client(e)s requereixen cada vegada més serveis d'atenció les 24 hores. Els horaris d'atenció al públic de les administracions públiques, als matins i alguna tarda, coincideixen de ple amb l'horari laboral. I així successivament. La qüestió és si cal avançar en una distribució diferent dels horaris.

“Les persones amb responsabilitat sindical han de prendre la iniciativa en la millora dels usos del temps del personal”

Les feines en horaris poc convencionals poden donar lloc a alguns dèficits en la qualitat de vida. Una feina on es treballa dissabtes i diumenges, per exemple, encara genera la percepció d'anar a contracorrent respecte a l'entorn. Es dona la paradoxa de disposar de temps, però no coincidint amb la majoria d'individus del voltant. Si aquestes persones tenen parelles, descendència o persones grans al seu càrrec, amb horaris diferents, la gestió del temps conjunt es converteix en una tasca complexa.

Les empreses ubicades en polígons industrials reclamen serveis. Els polígons industrials demanen disposar –es proposa que per llei– de serveis de transport, guarderies, menjadors, gimnàs i serveis mèdics.

Respecte als valors d'innovar en els usos del temps

Els valors predominants de les empreses de la mostra. Darrere de les polítiques per promoure canvis, els valors que més s'han repetit entre les empreses participants han estat:

- Confiança mútua entre personal i direcció.
- Acceptació de la flexibilitat horària.
- Orientació i treball per resultats.
- Orientació al client o a l'usuari.
- Foment del treball en equip.
- Compromís amb el servei. Proximitat. Simplicitat.
- Aprenentatge permanent. Innovació.
- Treball en xarxa.
- Transversalitat.
- Delegació.
- Responsabilitat.
- Sensibilitat envers el temps del personal.
- Aposta per la igualtat d'oportunitats.

Respecte als beneficis

La direcció hi percep avantatges, hi guanya o, com a mínim, no hi perd. És evident que el món empresarial no pot fonamentar-se en voluntarismes. Encara menys quan l'entorn globalitzat exigeix mantenir uns alts estàndards de competitivitat. Les empreses que s'han entrevistat no són cap excepció en l'entramat productiu. Tot i així, una vegada posades en marxa les accions que s'han relatat, hi han trobat valors afegits i avantatges competitius, i han mantingut o millorat els resultats econòmics i socials.

De vegades, la posada en marxa d'innovacions és fruit de la necessitat. Al llarg de la seva trajectòria, totes les organitzacions, algunes més, d'altres menys, tenen una història d'avatars per relatar. La posada en marxa d'aquests tipus de mesures dista molt de

“Les feines en horaris poc convencionals poden donar lloc a alguns dèficits en la qualitat de vida”

ser lineal i sempre en termes positius. De vegades les actuacions s'han consolidat després de feixucs processos d'assaig i error: mecanismes que no han funcionat, o no com s'esperava, redisseny de les accions, assaig, ajusts, etcètera. D'altres, han estat fruit d'una obligada reflexió davant un clima organitzatiu hostil (*aquesta no és la meva empresa, jo aquí només hi treballo*), o d'una davallada de la venda, la facturació i els resultats –al sector privat– que ha obligat a modificar trajectòries davant el perill de supervivència.

Empreses que han emprat l'equació: invertir temps en les persones és invertir en implicació i compromís. Disposen de treballador(e)s, representants dels treballador(e)s i de l'empresa que plantegen estratègies de negociació intel·ligents. És a dir, estratègies d'acostament de posicions orientades a assajar mesures que beneficiïn –o que no perjudiquin– ambdues parts, tan equilibrades com sigui possible. Es tracta de dedicar temps a escoltar-se mútuament: què es necessita, què es reclama i què es requereix per part de les persones i per part de l'empresa.

Una nova funció dins de l'àrea de personal i de recursos humans. Quan una organització es planteja reorganitzar el temps del personal, després d'establir els eixos i els barems que està disposada a negociar, requereix una figura professional que es dediqui a escoltar les persones, estudiar com lligar les seves necessitats i interessos amb les possibilitats d'encabir-les en els barems establerts, assegurar la viabilitat d'aquestes accions per a l'organització i fer tot el possible per quadrar els horaris de tothom.

Aquesta funció, segons manifesten les empreses, generalment l'exerceix el departament de recursos humans o administració de personal. Fins i tot, una de les organitzacions de la mostra ha creat una comissió d'horaris i vacances entre el personal. Això significa dedicar un "temps" a estudiar i implantar mesures d'aquest tipus.

Personal més implicat i compromès = clientela més satisfeta. Es parteix de la base que un dels avantatges competitius és tenir la clientela i/o l'usuari(a) satisfet(a). En el cas del sector privat la competència és dura, tampoc no es poden incrementar de forma exponencial els salaris. Als productes i serveis, la qualitat ja se'ls suposa. El producte o servei és un més, davant un ampli ventall d'opcions per escollir. La diferenciació s'ha de cercar per altres vies. En el sector públic són les restriccions pressupostàries les que impedeixen incrementar bandes salarials, l'usuari(a) és cada vegada més exigent. En ambdós casos, el personal interactua, sigui amb la resta de personal –o client– intern, sigui amb la clientela, l'usuari(a), o la ciutadania. Si el personal està implicat i compromès amb l'empresa, tendeix a tractar millor la clientela, que queda més satisfeta i requereix de nou els productes o serveis.

“Si el personal està implicat i compromès amb l'empresa, tendeix a tractar millor la clientela”

Generalment, una persona intel·ligent i competent, en una empresa que actua de forma intel·ligent i competent, acaba pactant fer de més i de menys amb el temps presencial. Si dins d'una empresa, sigui del sector públic o del privat, gran, mitjana o petita, es conforma un sistema, un conjunt d'elements interrelacionats entre si, dins del qual hi ha una persona que rendeix i funciona en el lloc de treball, que aporta valor afegit, i quan la relació personal és cordial i la relació contractual convé a ambdues parts, l'empresa no permet que aquella persona abandoni l'entitat. Si marxa d'aquella organització per anar a treballar a la competència, l'empresa hi perd per diverses bandes.

Per un cantó, perd una *bona peça de l'engranatge*, perd el temps i els diners del cost de l'aprenentatge –el que li va costar capacitar-la–, al quals s'ha de sumar el que li costarà ubicar la nova persona que s'incorpora. Però és que, a més, les competències d'aquella persona que marxa ajuden a créixer una altra organització, és a dir una altra administració o una empresa de la competència.

Una persona competent, quan la tasca ho permet, valora no veure's subjecta a un horari laboral extremadament sistematitzat i a una gestió rígida del seu temps laboral. A canvi, aporta competència, flexibilitat i responsabilitat.

Apostar per les dones. El 50% del talent potencial d'una empresa és femení. La gran majoria d'empreses de la mostra han apostat per contractar i promocionar dones. Dones emparellades recentment que manifesten la voluntat de tenir fills, dones embarassades o amb càrregues familiars, grans, joves, de qualsevol país d'origen.

Les empreses petites tenen molt a aportar. Com el personatge de Molière, que parlava en prosa però no ho sabia, sovint s'han descobert mesures interessants posades en marxa inicialment en empreses petites, on es practiquen d'antuvi sense ser conscients que són innovadores.

Posar les TIC al servei de l'eficiència del temps personal i empresarial. Bases de dades que funcionen, programes de correu electrònic per planificar tasques i saber-ne l'evolució on line, teleformació, videoconferències per evitar viatges, intranets que s'utilitzen, aplicacions específiques per a la tecnologia que empra cada empresa en concret. Una mesura que ha sorgit reiterades vegades a l'estudi és com aquestes empreses han sabut emprar la tecnologia al seu favor. Aquesta, degudament posada al servei de les persones i de l'empresa, és un clar avantatge competitiu. Estalvia diners. I temps.

“Posar les TIC al servei de l'eficiència del temps personal i empresarial”

Tendència a condensar el temps. S'observa que algunes empreses, quan poden, tendeixen a compactar les jornades. Passen de la jornada partida a la intensiva sense que es modifiquin les hores totals, o pactant-ne la modificació. És un dels recursos més obvis per facilitar l'ajust entre temps personal i laboral.

Finalment, empreses i persones coincideixen a manifestar que l'optimització del temps laboral – i no laboral – és un dels elements més valorats.:

- ✓ L'empresa atreu, reté i motiva personal competent i intel·ligent.

- ✓ Es minimitza la sensació de pèrdua de temps o temps mort. Es va “per feina”.

- ✓ La rotació i les absències en redueixen.

- ✓ Es treballa en un clima de treball en equip.

- ✓ Les seleccions de personal es troben amb un volum considerable de candidatures a escollir.

- ✓ La gent ho explica.

- ✓ El tema transcendeix fora de l'empresa.

- ✓ S'incrementa el prestigi.

- ✓ I a curt o mitjà termini, això es veu reflectit en el compte de resultats.

“Algunes empreses, quan poden, tendeixen a compactar les jornades”

6. Propostes

Estratègies a emprendre

Promoure estudis i projectes al voltant dels nous usos del temps centrats en variables concretes. Proposem alguns exemples:

Mostrar empíricament els beneficis econòmics d'innovar amb els usos del temps. Fer anàlisis ambicioses, emprant mostres representatives. I legitimar el que sembla evidenciar el sentit comú, però que les dimensions del present estudi ens impedeixen concloure taxativament: que les empreses que milloren els usos del temps del seu personal tenen beneficis econòmics reals, a banda dels socials, i de prestigi, entre d'altres. No només no hi perden –la qual cosa està demostrada–, sinó que realment hi guanyen. Temps i diners.

Anàlitzar els usos del temps per franges d'edat concretes: les edats més joves de l'arc de població activa i les edats més madures. Pel que fa als joves, hi ha una evident desregularització entre els horaris dels que cursen estudis secundaris o universitaris. O els que no ho fan. I les ofertes laborals a què poden aspirar. Si més no, per poder examinar com empren la jornada habitualment i quines propostes es troben per tal d'optimitzar i racionalitzar el seu temps.

Pel que fa a la població més propera a la jubilació, s'haurien d'anàlitzar les formes de reduir l'impacte de l'estat de saturació i esgotament professional de bona part de les persones que treballen a partir de determinades edats, bàsicament a partir dels 50 anys (i fins i tot abans en alguns col·lectius professionals). El més alt nivell de competència en l'exercici d'una ocupació coincideix amb un cansament ja gairebé crònic. I aquest també seria el punt de partida de la proposta següent.

Estudiar la fatiga que suposa mantenir un ritme sobredimensionat durant els anys. La salut femenina i la salut pública. Segons els principis de prevenció de riscos, mantenir de forma esporàdica un alt ritme de feina pot ser fins i tot saludable. Fer-ho durant massa temps, és una causa directa de malalties cròniques i irreversibles. Segons les lleis de la física, formulades fa uns segles per Newton, la velocitat és l'espai dividit pel temps. Donat que l'espai (el territori on els treballadors viuen, treballen i fan les tasques domèstiques) i els temps en què es mouen les persones són inamovibles, l'únic mòbil és el ciutadà i la ciutadana. Si no arriben al lloc previst en el temps previst, s'ha d'augmentar la velocitat. És a dir, s'ha d'accelerar.

I això, bàsicament, ho fan les dones. Malgrat que dones i homes poden potencialment fer-se càrrec en un 50% de cadascun dels àm-

“Estudiar la fatiga que suposa mantenir un ritme sobredimensionat durant els anys”

bits domèstics i de cura de persones dependents, en la pràctica qui ho sol fer són les dones. Es considera “normal” que ella assumeixi la doble jornada: les ocupacions que li pertoquen com a treballadora –en el temps que té contractat com a temps/empresa– i un altíssim percentatge de les tasques que exigeix el rol domèstic, en detriment del seu temps discrecional i de la seva salut. Mantenir aquest ritme durant anys pot donar lloc a una vellesa femenina exhausta i malalta. I convertir-se en un problema de salut pública. Ni que sigui per egoisme social. S’hauria d’estudiar com minimitzar aquests impactes, perquè si emmalalteix tota una franja de dones amb tota l’esperança de vida per davant, qui se’n farà càrrec? Qui tindrà cura de les que han estat tota la vida activa tenint cura dels altres?

Examinar la mobilitat per motius laborals i treballar amb les empreses de transport públic i xarxa ferroviària. Si la mobilitat per motius laborals obliga a desplaçar-se fora del municipi de residència i es preveu que s’incrementi i es consolidi, cal estudiar amb urgència i a fons quines són les problemàtiques que planteja aquest fet. I establir marcs de treball conjunt amb les empreses que gestionen la xarxa viària de transport, per aportar solucions pràctiques.

Dissenyar un projecte pilot per tal d’emprar de forma innovadora el temps laboral d’acord amb una xarxa d’empreses. Es tracta de permetre que algunes persones, amb perfils similars, puguin rotar per organitzacions diferents. Les persones, en un moment donat de la seva trajectòria professional entren a treballar en una empresa. I si es donen circumstàncies –suposadament favorables– i no hi ha cap incidència per cap de les parts, s’hi queden. El punt feble d’aquest sistema és que sempre –i només– veuran el món, el teixit productiu, el mercat de treball des de la mateixa perspectiva, una versió pràcticament única –i per tant parcial i molt incompleta–, del teixit productiu. Un(a) funcionari(a) es permetrà interactuar amb l’empresa privada sense haver-hi posat mai els peus. El treballador(a) d’una empresa petita mai no es pot imaginar com es treballa a la gran. Ni en un altre sector i branca, ni en cap d’altre emplaçament geogràfic que el propi.

Es tractaria de crear una experiència pilot amb un nombre reduït d’empreses i un nombre determinat de persones. Sempre escollits de forma voluntària. I amb la possibilitat de poder tornar a l’empresa de la qual es prové, òbviament. Es tractaria que, de forma organitzada, anessin exercint ocupacions similars en organitzacions diferents. S’haurien d’extraure resultats i conclusions per veure fins a quin punt seria extrapolable i ampliable.

“Examinar la mobilitat per motius laborals i treballar amb les empreses de transport públic i xarxa ferroviària”

Agents implicats en el desenvolupament de les propostes

El CESB i la Regidoria de Nous Usos Socials del Temps, entitats promotores d'aquest estudi, haurien d'aprofundir i estendre aquest debat i fer-lo arribar als seus destinataris i destinàries: els agents socials i econòmics del territori.

S'han de crear marcs per discutir plantejaments, resultats, conclusions i propostes.

Cal assenyalar l'interès que ha suscitat l'elaboració d'aquest estudi per part dels portaveus de les empreses, tant de les participants com de les que no han pogut fer-ho en el decurs del període en que s'ha portat a terme l'estudi. Les unes i les altres han demanat disposar dels resultats per fer-los arribar a la direcció i el personal.

Crear una xarxa d'empreses. A les entrevistes realitzades, les persones interlocutores de les empreses han volgut conèixer quines iniciatives tenien el CESB i l'Ajuntament de Barcelona per continuar aprofundint en el tema i, al mateix temps, han manifestat el seu interès per mantenir una estreta col·laboració i establir una xarxa d'intercanvis d'experiències, en un clima de confiança i aprenentatge mutu, que permeti compartir coneixements i mesures d'actuació que han dut a terme, o estan en fase experimental. Comentar les pràctiques que han obtingut millors resultats i les que han fracassat. Així mateix, s'ha suggerit atorgar algun tipus de guardó, de reconeixement públic a les empreses que se signifiquin per uns millors usos del temps del seu personal.

Les persones que ocupen les cúpules polítiques haurien de ser referents de formes innovadores i més racionals d'emprar el temps de treball. Una organització és l'ombra allargada de qui mana, segons J. Ramonet, consultor. La societat civil s'emmiralla en els seus líders polítics que, precisament per això, han de ser especialment exemplificadors.

Resultarien uns referents excel·lents per a la resta de persones –tant davant de les organitzacions internes de les quals són els principals mandataris, com davant dels seus grups d'interès– si comencessin a donar exemple respectant els temps de treball i de no-treball propis.

La visualització, per part de la ciutadania, de la realització de sessions maratonianes, clarament perjudicials per a la salut, per part de parlamentaris, responsables polítics i membres destacats de la societat civil, és poc exemplificador en aquest sentit. Si els responsables polítics comencen a usar el temps d'una manera més equitativa i racional, preservant la seva vida no laboral, això serà un bon model que ajudarà a capgirar l'estatus quo actual.

“Xarxa d'intercanvis d'experiències, en un clima de confiança i aprenentatge mutu”

Exercir l'autoritat valorant i respectant el temps dels altres. Cal destacar la filosofia d'una de les empreses enquestades, que reflectia una iniciativa prou il·lustrativa, que fonamentava el valor de la igualtat fent palesa la premissa següent: "Ocupar un càrrec superior no significa que ningú sigui més que ningú. Tothom és igual d'important. Només hi ha responsabilitats diferents". Sota aquest principi, es desplega la formació transversal que s'imparteix en un curs intern o es transmet de forma successiva a tota la cadena de càrrecs mitjans i al personal de base. La docència d'aquest mòdul és a càrrec de la direcció de l'empresa.

Si bé les cúpules sindicals estan a prop d'aquests nous usos, han de continuar transmetent i convencent els comitès de les empreses del valor de millorar l'organització del temps de treball. Un greuge que ha sorgit és que els representants legals dels treballador(e)s no són l'avantguarda a l'hora de negociar en termes de temps, potser perquè sovint la representació sindical és en gran proporció masculina (79% a la nostra mostra).

Les entitats patronals en van percebent els avantatges. S'haurien d'informar i potenciar aquestes pràctiques entre les empreses associades i, alhora, analitzar les dades i les valoracions que aportin les direccions de les empreses privades per poder demostrar que racionalitzar el temps de treball no va en detriment dels resultats sinó que, ben al contrari, redunda en beneficis per al personal, però també en l'èxit empresarial.

Acordar amb l'Institut Català de Qualificacions Professionals incorporar com a competència clau professionalitzadora la gestió del temps, entenent per competències clau aquelles que es manifesten independentment de les habilitats de tipus tècnic i organitzatiu, que tenen caràcter transversal i són transferibles a diferents contextos professionals. En el diccionari de competències clau (juliol 2004) i en el model professionalitzador del sistema integrat de Qualificacions Professionals de Catalunya, cap de les 38 competències clau fa referència explícita a la gestió del temps. Seria bo que el nou model, que encara s'està dissenyant, consideri la gestió del temps com a competència clau, la definís i la valorés per nivells (baix, mitjà i superior).

Les escoles de negocis, que formen les futures generacions de classes directives, haurien d'incorporar mòduls formatius transversals orientats a capacitar en les competències clau següents: la pròpia gestió del temps i noves formes de gestionar el temps dels recursos humans de l'organització.

Finalment, hem d'assenyalar que tothom, en qualsevol organització, té poder per generar canvis. Les mesures que presenta aquest treball, han estat refrendades i posades en marxa en més

"Incorporar com a competència clau professionalitzadora la gestió del temps"

d'un cas per perseverants membres de la línia mitjana i/o compactes nuclis d'operacions. Són ells i elles qui han liderat el procés d'implementació de mesures com les que s'han enumerat en els resultats. De la reflexió de les empreses que han seguit aquest camí es desprenen dues premisses:

1. La direcció ha de tenir, si més no, una certa permeabilitat als suggeriments dels estaments inferiors.

2. Hi ha d'haver prou massa crítica que aposti i mantingui la bondat d'aquestes mesures i les sàpiga transmetre a la direcció. Quan el grup impulsor està convençut que és possible, es fonamenten els arguments, s'analitzen a priori els impactes positius i negatius, es negocia en termes de respecte i benefici mutu, s'evidencien les avantatges i es té calculat el cost.

Aleshores és possible aconseguir posar en marxa iniciatives innovadores com les que s'han descrit a les empreses objecte de la mostra estudiada.

“La direcció ha de tenir, si més no, una certa permeabilitat als suggeriments”