



Propostes per una organització del temps de treball equilibrada i racional

55 propostes per millorar
la corresponsabilitat,
la conciliació, la productivitat
i la sostenibilitat a les empreses
metropolitanes

Sumari

Presentació.....	3
Per què cal que millorem l'organització del temps de treball a l'empresa.	
Tenim un problema amb el temps	4
Deu dades il·lustratives del problema del temps.....	4
Els beneficis d'una organització del treball equilibrada i racional: hi guanyen totes les parts.....	6
Deu pilars per una organització del temps de treball equilibrada i racional.....	7
55 propostes de mesures i accions.....	8
Pilar 1. Treball per objectius i flexibilitat horària pactada	8
Pilar 2. Racionalització de les jornades laborals.....	9
Pilar 3. Eines i reorganització de processos per ser més eficients	10
Pilar 4. Facilitar la conciliació de la vida familiar i laboral	11
Pilar 5. Teletreball i desconexió digital	12
Pilar 6. Organitzar els usos del temps de manera més efectiva	13
Pilar 7. Organització saludable del temps de treball	14
Pilar 8. Formació i sensibilització.....	15
Pilar 9. Negociació col·lectiva, convenis i participació dels treballadors	16
Pilar 10. Recompensar l'eficiència i la productivitat.....	17
Bibliografia	18

Presentació

Us presentem les *Propostes per una organització del temps de treball equilibrada i racional. 55 propostes per millorar la corresponsabilitat, la conciliació, la productivitat i la sostenibilitat a les empreses metropolitanas*. Aquesta eina, concebuda per l'Àrea de Desenvolupament Social i Econòmic de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, té com a objectiu ser una guia de consulta útil per a empreses, entitats, establiments i treballadors, que contingui propostes clau per fomentar una organització del temps de treball més equilibrada i racional.

Les *Propostes* estan redactades amb un llenguatge simple i pedagògic amb el qual s'explica en què consisteixen i quins són els principals beneficis que aporten al teixit productiu i als treballadors. D'aquesta manera, es pretén que puguin esdevenir una font d'inspiració i consulta tant per al públic especialitzat com per a qui comença a implementar polítiques del temps.

Aquestes propostes inclouen iniciatives que ja es posen en pràctica actualment, com propostes innovadores basades en les necessitats i tendències perquè l'organització millori la conciliació i la salut de les persones, la productivitat i competitivitat, i la sostenibilitat de les empreses i entitats. Així, es contribueix al desenvolupament socioeconòmic de la metròpolis de Barcelona perquè pugui esdevenir una regió ideal per treballar.

Des de l'Àrea Metropolitana de Barcelona estem compromesos a situar el dret al temps en les polítiques locals i metropolitanes com un element prioritari per al benestar ciutadà.

Esperem que aquesta publicació sigui útil i animi les organitzacions del teixit empresarial metropolitana a impulsar decididament els canvis organitzatius destinats a assolir la igualtat d'oportunitats a la feina i reforçar la productivitat de les empreses.

Olga Morales

Consellera delegada de Polítiques Socials i d'Igualtat
Àrea Metropolitana de Barcelona

Per què cal que millorem l'organització del temps de treball a l'empresa. Tenim un problema amb el temps

«El temps no és essencial, és l'essència» afirma l'escriptora americana Carol K. Anthony. I ho és per a l'activitat econòmica i per als treballadors. La manera d'ordenar el temps determina el tipus de model social establert, que s'ha d'adaptar als canvis estructurals de cada època.

Espanya va ser el primer estat del món a introduir, per llei, la jornada laboral de vuit hores a tots els sectors laborals (1919). Però, des de llavors, la societat s'ha transformat profundament i el malestar horari torna a ser una preocupació majoritària que afecta la competitivitat i productivitat del teixit productiu i social.

Els usos del temps són la manera en què es distribueixen les activitats de la vida quotidiana (incloent-hi el treball remunerat, el de cures, el descans i l'oci). L'organització d'aquests usos del temps i especialment del temps de treball són fonamentals per a la relació de treball i tenen importants conseqüències tant per als treballadors com per a les empreses. El 1919, el primer conveni de l'Organització Internacional del Treball (OIT) va tractar el temps de treball. Cent anys més tard i després de la COVID-19, l'OIT continua defensant que el temps de treball és una fita clau per assolir el treball decent (OIT, 2019).

El temps de treball és la condició que, juntament amb el salari, impacta de manera més directa en la vida quotidiana dels treballadors. Tant és així que la quantitat d'hores treballades i com s'organitzen poden influir no només en la qualitat de la feina, sinó també en la vida personal fora de l'entorn laboral. A més, l'horari i l'estructura del treball poden afectar profundament la salut física i mental de les persones, així com el seu benestar general; també tenen un paper important en la seguretat laboral i en els desplaçaments per anar a treballar i tornar cap al domicili, així com en els seus ingressos.

A l'Àrea Metropolitana de Barcelona, parlar de temps de treball implica posar de manifest que l'actual ritme de vida genera un malestar social important, caracteritzat per l'estrès generalitzat i la insatisfacció. A causa d'una superposició horària fruit de les noves tendències econòmiques, sobretot en el sector dels serveis, la globalització i la digitalització, l'organització del temps de treball ha tendit cap a horaris diversos, descentralitzats i individualitzats que provoquen un malestar horari a tota la societat. Aquest context afecta negativament tant els treballadors com les empreses, especialment pel que fa al rendiment i l'eficiència. És en aquest context que les polítiques del temps són una de les eines més efectives per aconseguir una organització del temps de treball més equilibrada.

Situar el temps al centre del debat en les organitzacions del teixit productiu és essencial, perquè, veritablement, tenim un problema amb el temps.

Deu dades il·lustratives del problema del temps

Les dades actuals mostren que a Espanya i Catalunya hi ha un problema amb els horaris i els usos del temps en comparació amb la resta d'Europa:

1. Un 30% dels treballadors a Espanya acaba la seva jornada laboral a les 19 h, i aproximadament un 10% roman a la feina fins a les 21 h. Espanya destaca per tenir una pausa laboral per dinar excessivament llarga, que es pot estendre fins a dues hores en els casos més extrems, la qual cosa converteix la jornada laboral espanyola i catalana en la més extensa i la que acaba més tard de tota la Unió Europea (INE, 2010; Idescat, 2011).
2. Només un 10% dels treballadors a Catalunya i Espanya tenen la capacitat de decidir el seu propi horari laboral (autonomia horària); en canvi, aquest tant per cent augmenta en l'àmbit europeu: des del 18% de mitjana europea fins al 60% en els països nòrdics (Eurostat, 2019).

3. El 44% dels treballadors a Espanya i Catalunya pateixen estrès laboral, xifra molt superior a la tendència a escala internacional, on una de cada quatre persones en pateix (Gallup, 2023 i 2024).
4. A Catalunya i Espanya es fan 6,6 milions d'hores extres setmanalment, de les quals el 44% no són remunerades, i més del 5% dels assalariats fan hores extres habitualment. A Europa no es fan tantes hores extres no remunerades, fet que indica una regulació millor i més control d'aquesta pràctica (INE, 2024; Ministeri de Treball i Economia Social, 2024).
5. Un 25% dels treballadors a Espanya considera que no té capacitat per conciliar la vida laboral, familiar i personal. A Europa, aquest percentatge és del 19% (Eurofound, 2020a).
6. La pobresa de temps afecta el 21% de la població general a Espanya i Catalunya i fins al 35% en el cas de dones amb càrregues de cura, unes xifres significativament més altes que en molts altres països europeus. Disposar de més de 170 minuts de temps lliure diari permet evitar aquesta situació de pobresa de temps (Parlament Europeu, 2022).
7. Només el 14% de la població teletreballa, malgrat que el 32% de les feines podrien fer-se virtualment. A Europa, el percentatge de persones que teletreballen ascendeix fins al 25%. S'observa que l'impacte de la covid no ha fet variar la tendència catalana i espanyola malgrat l'auge momentani del teletreball (Eurofound, 2020b).
8. Un 30% de les persones que teletreballen té dificultats per desconnectar i les jornades laborals amb teletreball s'allarguen. Entre el 20 i el 30% dels treballadors amb possibilitat de teletreballar té jornades més llargues, i aquesta xifra es dobla en el cas dels autònoms. En comparació amb països com Alemanya, Itàlia o el Regne Unit, a Espanya hi ha dificultats de desconnexió digital; els treballadors consulten més el correu electrònic (concretament, un 59% en comparació amb el 30 i el 40% als països esmentats) (Adecco Group Institute, 2022).
9. La major part de la nova força laboral prefereix tenir més conciliació i una bona salut mental que assolir les metes professionals tradicionals. La tendència, catalana i global, de l'ambició tranquil·la, o *quiet ambition*, permet veure com la vinculació entre l'estrès i la pressió associada a treballar més hores genera desinterès en les generacions més joves (generació Z, de 20 a 30 anys). Per tant, les empreses que responguin a les noves prioritats tindran la capacitat de captar més talent (Fortune, 2023).
10. Els sistemes de torns rotatius i el treball nocturn són particularment perjudicials per a la salut humana, incloent-hi un augment significatiu del risc de desenvolupar malalties com el càncer, especialment amb l'edat i l'exposició prolongada als horaris nocturns. Si es desestabilitzen els rellotges biològics i s'inverteixen els períodes naturals d'activitat i descans, es capgiren els ritmes circadianis humans sincronitzats amb la llum solar (Agència Internacional per la Recerca sobre el Càncer, 2019).

Per tot això, les polítiques del temps permeten millorar l'organització del temps i els horaris des d'una perspectiva holística, no només des de les cures i la conciliació, sinó també abordant les necessitats dels treballadors i les empreses. La millora de la productivitat, l'eficiència i la sostenibilitat permet augmentar-ne la capacitat d'atraure i retenir talent.

Actualment, hi ha molts avenços legislatius en matèria de corresponsabilitat i conciliació. Així mateix, encara hi ha situacions que no es preveuen en la legislació vigent, per la qual cosa és fonamental incorporar noves mesures que siguin eficaces i adaptades a la realitat específica de cada empresa per racionalitzar els horaris. Per aconseguir-ho, és important arribar a acords entre els treballadors i l'empresa en el marc dels òrgans pertinents.

També és essencial millorar la formació en planificació, gestió de reunions i altres procediments que permetin augmentar la productivitat amb menys temps, així com fer-ho tot utilitzant racionalment les noves tecnologies i la intel·ligència artificial, que poden esdevenir nous aliats per a una organització més racional del temps de treball. Aquests elements, que es detallen posteriorment en les propostes, són fonamentals per optimitzar l'organització del temps.

Una gestió eficient del temps de treball és fonamental per assegurar el bon funcionament i el creixement d'una empresa. Aquesta millora no només afecta positivament la productivitat i els resultats econòmics, sinó que també té un impacte directe en el benestar del personal. Millorar l'organització del temps permet que els treballadors gaudeixin d'un entorn laboral més equilibrat i saludable, mentre que permet que les organitzacions reforcin la seva imatge corporativa i el clima laboral intern. En aquest sentit, l'Organització Internacional d'Empresaris (o *International Organization of Employers*) destaca que la «regulació del temps de treball pot ser clau per establir normes que afavoreixin una organització eficient del temps laboral, la qual cosa té un impacte significatiu en el rendiment, la productivitat i la competitivitat de les empreses». En aquesta línia, l'OIT (2019) destaca: «Una ordenació del temps de treball equilibrada pot beneficiar les empreses de diferents maneres: augment de la productivitat, reducció dels índexs d'absentisme i rotació del personal; millora de les actituds i la motivació dels treballadors, i empreses més sostenibles.»

Els beneficis d'una organització del treball equilibrada i racional: hi guanyen totes les parts

A continuació, es detallen els principals avantatges que aquestes millores comporten, tant per a l'organització com per al personal.

Per a l'organització

- Més productivitat i rendiment econòmic.
- Millora en la captació i retenció del talent.
- Més compromís del personal.
- Disminució de l'índex d'absentisme.
- Millora de la imatge corporativa.
- Clima laboral més favorable.
- Més innovació.

Per al personal

- Més sentiment de pertinença.
- Millora del benestar personal.
- Equilibri entre la vida laboral i familiar.
- Reducció de l'estrès.
- Increment de la motivació.
- Disminució del risc de patir malalties cardiovasculars, desordres gastrointestinals i reproductius, trastorns del sistema osteomuscular, infeccions cròniques i malalties mentals.
- Disminució de riscos laborals, tant de tipus físic com psicosocial.
- Més productivitat.
- Augment de la satisfacció i motivació a la feina.
- Menor índex d'absentisme i de rotació de personal.
- Reducció de la pobresa de temps a tota la societat, especialment en el cas de les dones.

Deu pilars per una organització del temps de treball equilibrada i racional

Les 55 pràctiques que es proposen s'han agrupat en deu pilars perquè aquesta guia sigui més accessible per a tothom.

- 1** Treball per objectius i flexibilitat horària pactada
- 2** Racionalització de les jornades laborals
- 3** Eines i reorganització de processos per ser més eficients
- 4** Facilitar la conciliació de la vida familiar i laboral
- 5** Teletreball i desconexió digital
- 6** Organitzar els usos del temps de manera més efectiva
- 7** Organització saludable del temps
- 8** Formació i sensibilització
- 9** Negociació col·lectiva, convenis i participació dels treballadors
- 10** Recompensar l'eficiència i la productivitat

Per tal d'implementar les propostes més adequades i ajustades a les necessitats específiques de l'organització, és imprescindible que es tinguin en compte dos factors fonamentals: en primer lloc, la dimensió de l'empresa (petita, mitjana o gran) i, en segon lloc, el sector productiu al qual pertany (ja sigui comerç, indústria, serveis, construcció, hostaleria o altres àmbits d'activitat econòmica). Tenir en compte aquests factors permet una adaptació més precisa i eficaç de les mesures que s'adoptin, ja que s'optimitzen els recursos i es maximitzen els beneficis potencials per a l'organització en qüestió.

55 propostes de mesures i accions

Pilar 1. Treball per objectius i flexibilitat horària pactada

1. Treball per objectius

És un model de gestió laboral que se centra en l'assoliment de resultats específics i mesurables, en lloc de basar-se únicament en el temps dedicat a la feina. Aquest enfocament permet que els treballadors tinguin més flexibilitat horària i autonomia, ja que així poden organitzar-se el temps de manera més eficient per complir les metes establertes. Les empreses se'n beneficien amb l'augment de la productivitat, una millor avaluació del rendiment dels treballadors i una reducció de costos associats a la presencialitat. D'altra banda, els treballadors gaudeixen d'una millor conciliació entre la vida laboral i personal i, alhora, tenen més motivació i satisfacció laboral, així com la possibilitat de desenvolupar les seves habilitats de gestió del temps i autoorganització. Aquest model fomenta la confiança mútua entre empresa i treballador, de manera que es promou un entorn laboral més positiu i orientat a resultats.

2. Flexibilitat horària d'entrada i sortida

Permetre que els treballadors ajustin les hores d'entrada i sortida segons les seves necessitats personals ajuda a millorar el balanç entre la vida laboral i personal. Això pot augmentar la seva satisfacció i productivitat, ja que poden treballar durant les hores en què són més productius i estan més descansats. Aquesta flexibilitat també possibilita reduir l'estrès i tenir més salut mental. És una mesura especialment útil per a treballadors amb responsabilitats familiars.

3. Bossa d'hores

Implementar un sistema de bossa d'hores en què els treballadors puguin acumular hores extres per utilitzar-les més endavant permet gaudir de més flexibilitat en la gestió del temps de treball. Aquest sistema és beneficiós tant per als treballadors, que poden adaptar l'horari de treball a necessitats personals específiques, com per a les empreses, que poden gestionar millor les fluctuacions en la càrrega de treball.

4. Jornada reduïda els divendres

Reduir les hores de treball els divendres pot ajudar a millorar el benestar dels treballadors i la seva motivació. Aquesta pràctica permet que els treballadors comencin el cap de setmana abans, de manera que tenen més temps per a les seves activitats personals i familiars. Això també pot augmentar la seva productivitat durant la setmana, ja que tenen una recompensa tangible per la seva feina.

5. Flexibilitat en la distribució dels dies de vacances

Permetre que els treballadors tinguin flexibilitat en la programació dels seus dies de vacances pot ajudar a gestionar millor les seves necessitats personals i familiars. Això inclou la possibilitat de fraccionar els dies de vacances per adaptar-los a esdeveniments familiars o necessitats puntuals. Aquesta flexibilitat pot reduir l'estrès relacionat amb la conciliació de la vida personal i professional, i augmentar la satisfacció i la lleialtat dels treballadors cap a l'empresa.

Pilar 2. Racionalització de les jornades laborals

6. Compactació de la jornada laboral

Compactar de manera més eficient la jornada laboral, limitant les interrupcions a una sola pausa diària que no superi l'hora, pot permetre millorar l'eficiència i la conciliació de la vida laboral i personal dels treballadors. Es pot considerar pactar fins a dues interrupcions per conveni col·lectiu, en què es reconegui la segona pausa com a temps de treball efectiu.

7. Setmana laboral de 37,5 hores

Establir la jornada laboral de l'empresa, independentment del seu sector, a 37,5 hores, sense reducció salarial, permet alinear-la amb la durada de la jornada en els àmbits empresarials més competitius. Amb aquesta pràctica els treballadors acaben abans la jornada laboral, fet que facilita una millor compaginació entre la vida laboral i familiar. Les empreses se'n poden beneficiar amb treballadors més motivats i compromesos. Aquesta mesura pot ser de transició per assolir altres reduccions de jornada, com la de 32 hores.

8. Setmana laboral de 32 hores

Reduir la setmana laboral a 32 hores, mantenint el salari complet, pot augmentar la productivitat i la satisfacció dels treballadors. Aquesta pràctica els permet repartir el temps de descans i oci més enllà del cap de setmana, ja sigui allargant-lo un dia o establint altres moments per al descans, de mutu acord i respectant les necessitats de cada sector. Les empreses se'n poden beneficiar, ja que els treballadors estan més motivats i compromesos. Quant a la tendència de concentrar la jornada laboral a quatre dies la setmana, cal recordar que tant l'OIT com les organitzacions de salut no recomanen fer més de vuit hores de treball al dia.

9. Limitar el màxim d'hores extraordinàries

Establir un límit màxim de 48 hores laborals setmanals, incloent-hi les hores extraordinàries, o de 80 hores extraordinàries anuals, permet garantir l'equilibri entre la vida laboral i familiar dels treballadors, així com respectar el seu temps de descans. Les empreses se'n beneficien amb una millora de l'eficiència dels treballadors i el descens de baixes laborals. L'OIT i la Comissió Europea recomanen la retribució de les hores extraordinàries a un 25% extra respecte del salari ordinari.

10. Redefinició del treball nocturn

Es considera que el treball nocturn és el que es fa entre les 21 i les 6 h, que és el període d'hores naturals nocturnes. Per tal de reduir l'impacte negatiu en la vida personal i la salut dels treballadors que fan el torn de nit, es pot limitar la jornada laboral a set hores diàries, amb un màxim de cinc nits consecutives seguides de dos dies de descans. Això pot permetre l'optimització en el desenvolupament de les tasques nocturnes de l'empresa i minvar els riscos laborals associats a la falta de son.

11. Pausa per dinar reduïda

Permetre una pausa per dinar més curta per acabar la jornada laboral abans pot ser beneficiós per als treballadors que prefereixen tenir més temps lliure a la tarda. Aquesta pràctica pot millorar la seva satisfacció laboral i reduir els costos associats a tenir les instal·lacions obertes durant períodes més llargs. Diverses empreses grans ja incorporen una cuina en els seus edificis o hi envien els menús perquè els treballadors puguin escollir amb antelació què menjaran, fet que redueix el temps que es necessita per dinar.

12. Ampliació del descans setmanal

Encara hi ha diversos sectors en què els treballadors tenen un dia i mig de descans setmanal. Ampliar el descans setmanal a dos dies (generalment, dissabte i diumenge) pot permetre millorar el descans i la conciliació dels treballadors. En cas que fos necessari, i segons el que estableixi el conveni col·lectiu o de mutu acord, un dels dos dies pot ser acumulable per tal de poder gaudir d'un total de quatre dies de descans en un període màxim de catorze dies. Aquesta mesura permetria una certa flexibilitat en l'organització de l'empresa i les seves necessitats.

Pilar 3. Eines i reorganització de processos per ser més eficients

13. Establir un horari de reunions sincrònic

Establir horaris prioritaris per a les reunions per tal de garantir que totes les persones de l'equip puguin assistir-hi, tenint en compte les diverses possibilitats de jornada que hi pot haver (reduïda, intensiva, d'entrada o sortida retardada per acompanyament a familiars...), és una mesura que incentiva que hi hagi una participació igualitària, i especialment si es té en consideració que les dones representen el 75% dels horaris partits.

14. Eines d'intel·ligència artificial

Introduir eines d'intel·ligència artificial per reduir tasques de menys valor afegit permet augmentar l'eficiència dels treballadors, ja que així dediquen el temps a les tasques de la feina que més necessiten la seva atenció (tasques creatives, de planificació, etc.).

15. Control eficient de la jornada laboral

Disposar de dades de la jornada laboral dels treballadors és clau per poder fer una bona gestió del temps. Establir eines de control de la jornada laboral que siguin eficients i permetin extraure dades fàcilment pot promoure l'equilibri entre vida personal i laboral dels treballadors, i també el dret a la desconexió. A més, el fet de disposar de dades fàcilment extraïbles proporciona informació perquè l'empresa pugui millorar la gestió del temps i la presa de decisions. Aquestes eines han de ser fàcils d'utilitzar i han de proporcionar dades accessibles tant per a l'empresa com per als treballadors.

16. Horaris sense correus electrònics

Establir horaris en què no s'envien ni s'esperen respostes a correus electrònics, com ara després de les 18 h i durant els caps de setmana, ajuda a prevenir la sobrecàrrega d'informació i permet que els treballadors descansin i desconnectin de la feina, la qual cosa comporta gaudir de més salut mental i benestar general.

17. Sistemes de planificació de recursos empresarials

Implementar un sistema de planificació de recursos empresarials (ERP, per les sigles en anglès), com SAP, Oracle o Odoo, per integrar i gestionar les operacions de l'empresa de manera centralitzada permet gestionar millor les finances, els recursos humans, la producció i la cadena de subministrament. La centralització de la informació i la facilitat d'accés milloren la presa de decisions i l'eficiència operativa, la qual cosa redueix el temps que es dedica a tasques administratives i augmenta la productivitat global.

18. Plataformes de gestió de projectes

Implementar plataformes de gestió de projectes com Trello, Asana o Microsoft Teams per facilitar l'organització i la priorització de tasques permet millorar la coordinació dels equips, el seguiment de projectes en temps real, l'assignació de tasques i l'establiment de terminis. Així, aquestes eines milloren la productivitat, redueixen els errors de comunicació i asseguren que tothom està en consonància amb els objectius del projecte.

19. Eines de comunicació i col·laboració remota

Utilitzar eines de comunicació remota com Zoom, Slack o Google Meet per facilitar les reunions i la col·laboració entre equips, especialment en entorns de teletreball, possibilita una comunicació eficient i en temps real, redueix la necessitat de desplaçaments físics i garanteix una flexibilitat per treballar des de qualsevol lloc. Això no només augmenta la productivitat sinó que també permet una millor conciliació de la vida laboral i personal.

Pilar 4. Facilitar la conciliació de la vida familiar i laboral

20. Modernitzar la definició de temps de treball

Considerar que el temps de treball efectiu són tots aquells moments en què el treballador està a disposició de l'empresa i subjecte a les seves instruccions permet fer un millor balanç de la vida personal i laboral. S'hi inclouen els trajectes entre el domicili i els llocs de treball no habituals (com, per exemple, els viatges de feina); la formació obligatòria per desenvolupar correctament les funcions del lloc de treball; les guàrdies presencials, de disponibilitat o localitzades (especialment si limiten la llibertat de moviment del treballador), o els esdeveniments organitzats per l'empresa (excepte els estrictament lúdics). Aquestes disposicions permeten que l'empresa se situï en un lloc d'avantguarda perquè separa i defineix clarament la vida laboral i personal, cosa que incrementa la motivació i lleialtat per part dels treballadors.

21. Permisos ampliat per a la cura de familiars

Ampliar els permisos remunerats per a la cura de familiars i altres situacions personals permet que els treballadors atenguin les seves responsabilitats de cura sense preocupacions econòmiques. Alguns d'aquests permisos ampliat inclouen el temps indispensable per a visites mèdiques de familiars, amb un màxim de cinc per any; l'ampliació del permís per defunció, accident o malaltia de familiars, amb la possibilitat de gaudir-ne de manera fraccionada o discontinua; el permís retribuït per motius familiars urgents; el permís de tres dies per pèrdua gestacional, i l'extensió del permís per matrimoni a parelles de fet. Aquestes mesures ajuden a reduir l'estrès i la preocupació, augmenten la satisfacció i la lleialtat cap a l'empresa i demostren el compromís de l'organització amb el benestar dels treballadors, la qual cosa es pot traduir en l'augment de la productivitat i la retenció del talent.

22. Ampliació de permisos de maternitat i paternitat

Ampliar els permisos de maternitat i paternitat més enllà del mínim legal permet que mares i pares passin més temps amb les seves criatures, fet que afavoreix el vincle familiar i el benestar infantil. Aquesta mesura també promou la igualtat de gènere al lloc de treball, ja que tant mares com pares poden compartir les responsabilitats de la cura dels fills. Algunes d'aquestes ampliacions poden ser el permís per a proves prenatales per a ambdues persones de la parella o el permís parental retribuït de vuit setmanes fins que la criatura tingui vuit anys.

23. Flexibilitat per esdeveniments escolars

Permetre la flexibilitat per assistir a esdeveniments escolars de criatures en edat escolar, com ara reunions de pares i mares o actuacions escolars, ajuda a equilibrar la vida laboral i familiar. Aquesta pràctica demostra el compromís de l'empresa amb la família dels treballadors, la qual cosa n'augmenta la satisfacció i lleialtat.

24. Serveis d'escola o casal en períodes de vacances escolars

Proporcionar serveis d'escola o casal, o disposar d'ajuts per a la cura infantil ajuda els treballadors durant el període de vacances escolars, ja que possibilita una millor conciliació i redueix l'estrès, fet que permet concentrar-se més en les tasques laborals.

Pilar 5. Teletreball i desconexió digital

25. Política de desconexió digital

Implementar una política clara de desconexió digital fora de l'horari de treball assegura que els treballadors puguin dividir clarament les esferes personal i laboral, la qual cosa redueix l'estrès i millora la salut mental. Aquesta política pot incloure la prohibició d'enviar correus electrònics fora de l'horari laboral i durant els caps de setmana.

26. Teletreball parcial

Permetre que els treballadors facin la seva jornada laboral des de casa de manera regular durant la setmana, en uns dies establerts per mutu acord, ajuda a reduir el temps de desplaçament i millora el balanç entre la vida laboral i personal. Aquesta pràctica també pot augmentar la productivitat dels treballadors i reduir els costos de les empreses, i és especialment útil en sectors en què les tasques es poden fer de manera eficient a distància.

27. Equipament per al teletreball

Proveir els treballadors dels equips necessaris per treballar des de casa eficientment, com ara ordinadors portàtils, monitors i cadires ergonòmiques, assegura que puguin executar les seves tasques amb la mateixa eficàcia que a l'oficina. Això també demostra el compromís de l'empresa amb el benestar dels treballadors, la satisfacció laboral dels quals pot millorar.

28. Horaris flexibles per al teletreball

Permetre horaris flexibles en el marc del teletreball ajuda que els treballadors adaptin les seves hores de treball a les necessitats personals, la qual cosa en millora la satisfacció i productivitat. Aquesta flexibilitat és crucial per a treballadors amb responsabilitats de cura o altres compromisos personals.

29. Formació per al teletreball

Oferir formació sobre com treballar eficientment des de casa ajuda els treballadors a adaptar-se millor a aquesta modalitat de treball. Això inclou formació en l'ús d'eines digitals, gestió del temps i manteniment de la productivitat. La formació adequada pot reduir l'estrès associat al teletreball i millorar els resultats laborals.

Pilar 6. Organitzar els usos del temps de manera més efectiva

30. Plans de millora de l'organització del temps de treball

Elaborar un pla de millora de l'organització del temps de treball, de manera negociada, permet establir un diagnòstic i unes mesures per millorar la conciliació laboral i personal, la corresponsabilitat i l'eficiència dels treballadors dins i fora de l'empresa. Això permetria definir accions de sensibilització, formació, flexibilitat horària, treball a distància, compactació de jornada, desconexió digital i millores en el treball per torns, entre d'altres. L'objectiu és equilibrar les necessitats productives amb el benestar dels treballadors.

31. Plans d'igualtat

Els plans d'igualtat de gènere en l'organització del temps de treball asseguren que tots els treballadors, independentment del gènere, tinguin les mateixes oportunitats de creixement i desenvolupament. Això promou un entorn de treball més just i equitatiu, que pot enfortir els ànims i la cohesió de l'equip. Aquests plans també ajuden a eliminar les barreres que impedeixen la participació plena de les dones en el lloc de treball, promovent un entorn més inclusiu. A més, han d'incloure mesures específiques per fomentar la corresponsabilitat en les tasques de cura. Així, traslladar els drets de conciliació i la corresponsabilitat a la negociació col·lectiva és fonamental per millorar-ne la regulació i fomentar l'equitat entre homes i dones.

32. Pla de desplaçament d'empresa (PDE)

Disposar d'un pla de desplaçament d'empresa (PDE) permet fer un seguiment de com els treballadors, independentment del seu càrrec, es mouen en els trajectes de desplaçament laboral. Fer-ne un seguiment pot millorar la mobilitat i reduir l'impacte ambiental a través de la presa de mesures concretes (vehicles compartits corporatius, bons de transport públic, etc.).

33. Recollir regularment dades sobre els usos del temps

Fer enquestes de satisfacció laboral periòdiques i recollir dades sobre els usos del temps ajuda a mesurar el benestar i la motivació dels treballadors, conèixer els usos del temps i tenir en compte possibles millores relacionades amb l'horari, la planificació i l'organització de la feina. Aquestes enquestes poden tractar temes com la càrrega de treball, l'equilibri entre vida laboral i personal, la satisfacció en el temps de desplaçament i les condicions de treball. Analitzar-ne els resultats permet que l'empresa prengui mesures correctives per millorar l'entorn laboral.

34. Formació en igualtat de gènere

Oferir formació sobre igualtat de gènere a tots els treballadors ajuda a crear una cultura de respecte i inclusió dins de l'empresa. Aquesta formació pot incloure temes com la prevenció de la discriminació, el respecte per la diversitat i la importància de la igualtat de gènere al lloc de treball. Així, formar els treballadors en aquests temes pot reduir els conflictes i millorar el clima laboral.

35. Establir un sistema de revisió regular del desenvolupament personal

Establir un sistema de treball per objectius i mecanismes de retroacció regular entre l'empresa i els treballadors permet una gestió més eficient del temps laboral, ja que se centra en els resultats obtinguts més que en les hores treballades. La retroacció regular, que pot recollir-se mitjançant enquestes, reunions individuals o grups de discussió, ajuda a identificar àrees de millora en la gestió del temps i a adaptar les polítiques laborals a les necessitats reals dels treballadors. Fomentar aquest tipus de diàleg obert sobre l'ús del temps i la productivitat fa possible un entorn de treball més col·laboratiu i satisfactori, alhora que promou una cultura d'autonomia i responsabilitat en la gestió del temps laboral.

36. Auditories d'igualtat

Fer auditories regulars per fomentar la igualtat de gènere ajuda a identificar i corregir possibles desigualtats dins de l'empresa. Aquestes auditories poden incloure una revisió de les polítiques salarials, les oportunitats de promoció i les condicions laborals per garantir que tots els treballadors reben un tracte just i equitatiu.

Pilar 7. Organització saludable del temps de treball

37. Millorar el descans del treball per torns

Ampliar de set a dotze hores el descans mínim entre jornades en cas de canvi de torn permet que l'empresa promogui uns horaris saludables i alineats amb les necessitats individuals dels treballadors.

38. Dret al canvi a torn diürn per a majors de 50 anys

Reconèixer el dret dels treballadors majors de 50 anys a ocupar un lloc de treball diürn disponible dins de l'empresa per al qual tinguin la qualificació professional necessària garanteix el principi de voluntarietat del treball nocturn i permet un millor ajustament amb els ritmes cronobiològics dels treballadors. Quant a les empreses, els permet reduir l'impacte en la salut dels treballadors més grans, a qui afecten més negativament els hàbits nocturns.

39. Garantia d'espais de descans per al treball nocturn

L'establiment d'un espai de descans, tant físic (adequat segons el sector i compatible amb fer-hi un àpat lleuger) com d'horari (30 minuts al dia entre les 2 i les 4 h de la matinada considerats com a temps de treball efectiu, amb dos dies ininterromputs de descans setmanal), permet millorar el benestar dels treballadors nocturns.

40. Programa integral de benestar laboral

Implica abordar múltiples aspectes de la salut física i mental dels treballadors, així com l'adequació de l'entorn de treball, en funció de les seves necessitats de temps de descans i ritmes per promocionar hàbits saludables. Aquest programa combina la creació d'espais verds i àrees de descans a l'oficina amb l'oferta d'activitats físiques i l'assessorament nutricional en horaris alineats amb els ritmes circadianis. A través de l'oferta d'àpats equilibrats en horaris saludables, així com altres activitats de benestar físic o mental (programes de fitnes, ioga, relaxació...), es fomenta l'equilibri amb els ritmes cronobiològics. Aquesta iniciativa integral no només millora el benestar físic i mental dels treballadors, sinó que també n'incrementa la productivitat, en redueix l'absentisme i fomenta un clima laboral positiu. A més, es pot adaptar a les necessitats específiques de cada organització segons la mida i el sector.

41. Tallers de reducció d'estrès

Organitzar tallers de reducció d'estrès i d'atenció plena (*mindfulness*) possibilita que els treballadors tinguin les eines necessàries per gestionar l'estrès laboral a través de la promoció del temps de descans. Aquests tallers poden incloure tècniques de relaxació i exercicis de respiració i meditació, els quals ajuden a millorar la salut mental i el benestar general dels treballadors.

Pilar 8. Formació i sensibilització

42. Formació en gestió del temps

Oferir cursos de formació en gestió del temps i productivitat permet que els treballadors s'organitzin millor les tasques, s'estressin menys i augmentin l'eficiència. Aquesta formació pot incloure tècniques com la planificació diària, l'ús d'eines digitals per a la gestió del temps i estratègies per prioritzar tasques. Així, millorar la capacitat de gestió del temps beneficia tant els treballadors com l'organització.

43. Campanyes de sensibilització en organització del temps

Fer campanyes de sensibilització sobre la importància d'una organització decent del temps de treball ajuda a conscienciar tots els treballadors i fomentar una cultura empresarial positiva. Aquestes campanyes poden tractar temes com la càrrega de treball i el seu impacte en la salut mental, la importància de les pauses regulars o l'equilibri entre vida laboral i personal.

44. Programes de desenvolupament personal

Oferir programes de desenvolupament personal per als treballadors durant el seu temps de treball fomenta el creixement tant professional com personal. Aquests programes poden incloure formació en habilitats tècniques, desenvolupament de lideratge i suport per a objectius personals, com l'educació continuada, que ajudin a ser més eficients. Ajudar els treballadors a desenvolupar-se integralment pot augmentar-ne la satisfacció i el compromís amb l'empresa.

45. Sensibilització sobre l'impacte del treball nocturn

Adoptar mesures de prevenció i sensibilització sobre els efectes nocius del treball nocturn en la salut, incloent-hi l'impacte en el son i la voluntarietat de seguir aquestes jornades, permet protegir la salut dels treballadors nocturns a llarg termini i oferir alternatives als treballadors més vulnerables.

46. Tallers de gestió del temps per a nous treballadors

Oferir tallers específics de gestió del temps per a nous treballadors pot ajudar-los a adaptar-se millor al nou entorn laboral i a aprendre estratègies efectives per gestionar les seves tasques. Aquests tallers poden incloure tècniques de prioritització, organització de l'agenda i gestió de l'estrès.

Pilar 9. Negociació col·lectiva, convenis i participació dels treballadors

47. Negociació col·lectiva per negociar en matèria de temps de treball

Establir l'obligació de negociar en matèria de temps de treball en el conveni col·lectiu de l'empresa és una mesura que contribueix a aconseguir que les normes sobre el temps de treball es corresponguin millor amb les necessitats de les empreses i els treballadors.

48. Notificació i previsió sobre el calendari laboral

Publicar el calendari de treball, negociat amb la representació legal dels treballadors, en el centre de treball i digitalment, facilita l'organització de la vida familiar i personal dels treballadors. Cal tenir en compte les preferències dels treballadors en l'assignació de torns i permetre acordar canvis d'horaris o torns, ja que així s'encoratja repartir les tasques i la corresponsabilitat dels ritmes vitals de la plantilla i de l'empresa.

49. Grups de treball per millorar els usos del temps

Crear grups de treball per recollir suggeriments sobre millores laborals permet que els treballadors participin activament en la presa de decisions. Aquests grups poden tractar diferents temes relacionats amb la millora de l'organització del temps de treball i proposar solucions innovadores que beneficiïn tota l'empresa.

50. Promoció de la sostenibilitat i de la responsabilitat social corporativa

La implementació de pràctiques sostenibles i programes de responsabilitat social corporativa (RSC) per enfortir el temps col·lectiu i comunitari demostra el compromís de l'empresa amb el medi ambient i la societat, fet que en millora la imatge i la reputació. En fomentar la participació activa dels treballadors en projectes comunitaris, es crea un espai de treball en què el temps col·lectiu es converteix en una eina per enfortir els vincles socials i promoure la cohesió. Aquestes iniciatives inclouen la reducció d'emissions, l'ús eficient dels recursos i la implementació de mesures d'energia renovable, així com activitats de voluntariat, donacions a causes benèfiques i col·laboració amb la comunitat local. A més de protegir el medi ambient i enfortir els vincles comunitaris, aquestes pràctiques poden reduir els costos operatius, augmentar la lleialtat i satisfacció dels treballadors, millorar el clima laboral i, en conseqüència, incrementar l'eficiència i la productivitat en les tasques ordinàries. La implicació en activitats comunitàries no només beneficia el teixit social, sinó que també fomenta un sentit de propòsit compartit entre els treballadors, la qual cosa contribueix a una cultura empresarial més positiva i compromesa.

51. Reunions d'equip regulars

Organitzar reunions d'equip regulars per discutir l'organització del temps de treball permet recollir idees i suggeriments dels treballadors, fet que fomenta un entorn de treball més col·laboratiu. Aquestes reunions també serveixen per resoldre problemes de manera col·lectiva i millorar la comunicació dins de l'equip.

Pilar 10. Recompensar l'eficiència i la productivitat

52. Reconeixement de bones pràctiques

Reconèixer i recompensar les bones pràctiques i les idees innovadores dels treballadors fomenta una cultura de millora contínua i de motivació. Aquesta pràctica pot incloure reconeixements públics, premis o altres maneres de gratificació que demostrin que l'empresa valora la feina ben feta.

53. Bonificacions per productivitat

Oferir bonificacions per als treballadors més productius incentiva l'esforç i millora els resultats de l'empresa. Aquestes bonificacions poden ser econòmiques o en forma de beneficis addicionals, com dies lliures o oportunitats de formació. Les bonificacions per productivitat ajuden a alinear els interessos dels treballadors amb els objectius de l'empresa, i milloren l'eficiència i la productivitat en les tasques ordinàries dels treballadors.

54. Permisos retribuïts per a formació contínua

Establir permisos d'excedència per formació permet que els treballadors participin en programes educatius que millorin les seves competències professionals i, per extensió, la competitivitat de l'empresa. Aquesta excedència pot tenir una durada d'un any, ampliable a dos en cas que així ho disposi la negociació col·lectiva, i està disponible per a treballadors amb una antiguitat mínima de sis mesos o que hagin acumulat una antiguitat de dotze mesos en els últims dos anys. S'aplica específicament per a la participació en programes de formació vinculats a estudis universitaris, formació professional o per a l'obtenció de certificats de professionalitat, així com per a la preparació de projectes finals o tesis doctorals. Aquesta mesura no només millora les habilitats i el coneixement dels treballadors, sinó que també n'augmenta la satisfacció laboral i el compromís amb l'empresa. Promoure aquests permisos ajuda a mantenir una força laboral altament qualificada i alineada amb les tendències i necessitats del mercat, alhora que demostra el compromís de l'empresa amb el desenvolupament professional dels treballadors.

55. Programes d'incentius

Crear programes d'incentius per promoure la participació activa i l'assoliment d'objectius ajuda al fet que els treballadors estiguin motivats i compromesos. Aquests programes poden incloure recompenses per assolir fites específiques, concursos interns i altres formes d'incentivar el rendiment o la bona organització del temps de treball. Els programes d'incentius fomenten un ambient competitiu sa i milloren el rendiment global de l'empresa, així com l'eficiència i la productivitat en les tasques ordinàries dels treballadors.

Bibliografia

- Addecco Group Institute (2022). Enquesta «Desconectar para reconectar».
Disponible a: <https://www.addecco.institute.es/wp-content/uploads/2022/07/ADO-HQ-Graphic-Device-07-2022-Disconnect-To-Reconnect-Survey-Global-Package-ES.pdf>
- Ajuntament de Barcelona (2019). «Com elaborar un pla que promogui una organització del temps a l'empresa més saludable, igualitària i eficient», Direcció de Desenvolupament Socioeconòmic de Proximitat i Barcelona Activa.
Disponible a: <https://empreses.barcelonactiva.cat/documents/20121/222819/Com+elaborar+un+pla+de+gesti%C3%B3+del+temps+-+CA.pdf>
- Ajuntament de Barcelona (2020a). «Decàleg per a una organització del temps més saludable, igualitària i eficient», Direcció de Serveis de Feminismes i LGTBI.
Disponible a: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/120057/1/Deca%cc%80leg%20fina_Org_Temps.pdf
- Ajuntament de Barcelona (2020b). Infografia «10 mesures per promoure una organització del temps més saludable, igualitària i eficient», Direcció de Serveis de Feminismes i LGTBI.
Disponible a: https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/bitstream/11703/120056/1/Infografies%20mesures_temps.pdf
- Ajuntament de Barcelona (2024). Recull de pràctiques d'organitzacions adherides a la Xarxa NUST.
Disponible a: <https://ajuntament.barcelona.cat/usosdeltemps/ca/l/llistat-actuacions>
- Adamczyk, Alicia (2023). «Americans are in the era of quiet ambition: no longer 'chasing achievement for achievements' sake», *Fortune*.
Disponible a: <https://fortune.com/2023/04/16/americans-enter-quiet-ambition-era/>
- Cecot (2023). [Càpsules audiovisuals: difusió d'onze pràctiques d'organització del temps de treball i corresponsabilitat en empreses pimes de Catalunya.]
Disponible a: https://www.youtube.com/playlist?list=PLEY8LKabOpqdbMTJXcUVmp_KX-XU9DJQi
- Erren, T. C.; Morfeld, P.; Groß, J. V.; Neidhard, H.-C., i Wild, U. (2019). «IARC 2019: "Night shift work" is probably carcinogenic: What about disturbed chronobiology in all walks of life?», *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 14, 29.
Disponible a: <https://doi.org/10.1186/s12995-019-0249-6>
- Eurofound (2020a). «European working conditions survey».
Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys-ewcs>
- Eurofound (2020b). «Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age», New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
Disponible a: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-digital-age>
- Eurostat (2019). «Work organisation and working time arrangements in 2019».
Disponible a: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11384710/3-29092020-AP-EN.pdf/281a8d79-ad6a-a12d-40bd-bfa2dd781157?t=1601450089000>
- Diputació de Barcelona (2006). «50 bones pràctiques en els nous usos socials del temps a l'administració local i a l'empresa», Àrea d'Igualtat i Ciutadania.
Disponible a: https://www.diba.cat/documents/1133004/1284840/aic-fixers-50_bonespractiques-pdf.pdf
- Diputació de Barcelona (2009). «Recull de bones pràctiques de responsabilitat social empresarial», Àrea de Desenvolupament Econòmic.
Disponible a: https://www.diba.cat/documents/36150622/39174825/recull_bones_practiques_rse-pdf.pdf/3a296946-0b45-4a24-878d-12d02ef90e8d
- Fundació Maria Aurèlia Capmany (2007). «Conciliació i nous usos del temps», Institut Català de les Dones, Barcelona.
Disponible a: <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1263.pdf>
- Gallup (2023). «Globally, Employees Are More Engaged — and More Stressed».
Disponible a: <https://www.gallup.com/workplace/506798/globally-employees-engaged-stressed.aspx>
- Gallup (2024). «State of the Global Workplace: 2024».
Disponible a: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

- Generalitat de Catalunya (2023a). «Temps de treball i cures: guia sobre drets laborals, permisos i prestacions», Departament d'Igualtat i Feminismes, Direcció General de Cures, Organització del Temps i Equitat en els Treballs.
Disponible a: https://igualtat.gencat.cat/web/.content/Ambits/cures-temps/publicacions/3-llista_equitat/Publicacions-pdf/3_Temps-de-treball-i-cures.-Guia-sobre-drets-laborals-permisos-i-prestacions.pdf
- Generalitat de Catalunya (2023b). «Quatre àmbits d'actuació per una organització del temps de treball més equilibrada», Departament d'Igualtat i Feminismes, Direcció General de Cures, Organització del Temps i Equitat en els Treballs.
Disponible a: https://igualtat.gencat.cat/web/.content/Ambits/cures-temps/publicacions/2-llista_temps/Publicacions/4-ambits-actuacio-organitzacio-temps-treball_.pdf.pdf
- Generalitat de Catalunya (2024). «Experiències destacades en responsabilitat social. Mapa interactiu del Consell de Relacions Laborals».
Disponible a: <https://analisi.transparenciacatalunya.cat/Treball/Experi-ncies-destacades-en-responsabilitat-social-/57qk-hh4p>
- Idescat (2011). «Enquesta de l'ús del temps 2010-2011».
- Instituto Nacional de Estadística (2010). «Encuesta del Empleo del Tiempo 2009-2010».
- Instituto Nacional de Estadística (2024). «Encuesta de Población Activa (EPA)».
Disponible a: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/ca/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- Ministeri de Treball i Economia Social (2024). Estadístiques d'ocupació.
Disponible a: <https://www.mites.gob.es/ca/estadisticas/index.htm>
- Observatori Dona Empresa i Economia (2014). «Mesures de conciliació i reforma horària: opinió de les empreses catalanes». Amb la col·laboració de l'Ajuntament de Barcelona i la Cambra de Comerç de Barcelona.
Disponible a: <https://www.donaempresaeconomia.org/wp-content/uploads/2014/12/2014-ESTUDI-CONCILIACI%3%93-I-REFORMA-HOR%3%80RIA.pdf>
- Organització Internacional del Treball (2018). «Estudio general relativo a los instrumentos sobre el tiempo de trabajo», Oficina Internacional del Treball.
- Organització Internacional del Treball (2019). «Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada», Oficina Internacional del Treball.
- Parlament Europeu (2022). «Informe sobre la pobreza de las mujeres en Europa».
Disponible a: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0194_ES.html
- Time Use Initiative (2023). «Estudio de fundamentación para la Ley de Usos del Tiempo y Racionalización Horaria», Marta Junqué (coord.).

Document elaborat per l'Àrea de Desenvolupament Social
i Econòmic de l'AMB

© de l'edició: Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB)

Octubre 2024