

Decàleg per una organització del temps de treball equilibrada i racional a les empreses metropolitanes



Presentació

Us presentem el *Decàleg per una organització del temps de treball equilibrada i racional a les empreses metropolitanas*, una eina concebuda per l'Àrea de Desenvolupament Social i Econòmic de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (AMB) per facilitar l'aplicació de mesures que afavoreixin una organització equilibrada i racional del temps de treball.

El Decàleg aporta deu recomanacions i trenta propostes per facilitar que 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 ser valorada com una regió ideal per treballar.

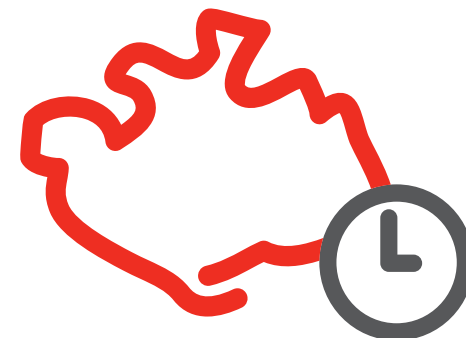
A l'AMB estem compromesos a situar el dret al temps en les polítiques locals i metropolitanas com un element prioritari per al benestar ciutadà.

Els objectius de les polítiques del temps són posar al centre les persones i la llibertat de tenir temps, facilitar estructures de conciliació, fer xarxa amb les empreses, adequar els horaris de serveis públics i repensar com ens relacionem amb el territori i com l'habitarem; i tot això és impossible sense comptar amb la implicació i complicitat del teixit productiu.

Esperem que aquesta publicació sigui útil i animi les organitzacions del teixit empresarial metropolità 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



Introducció

«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 qui treballen. 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.

Així, l'objectiu d'aquest decàleg és fer recomanacions clau en deu àmbits per afavorir una organització equilibrada i racional del treball.

Com han posat en relleu diverses empreses metropolitanas, i també de fora de Catalunya, en implementar aquestes propostes es facilita que 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.



10 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 capacitat per 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, 2020).
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).

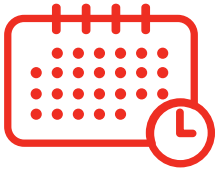
- 7.** Només el 14 % de la població teletreballa, malgrat que el 32 % de les feines podrien fer-se virtualment. A Europa, el percentatge de persones que teletreballen ascendeix fins al 25 %. S'observa que l'impacte de la covid no ha fet variar la tendència catalana i espanyola malgrat l'auge momentani del teletreball (Eurofound, 2020).
- 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 30-40 % als països esmentats) (Adecco Group Institute, 2022).
- 9.** La majoria 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).

Decàleg



1

Treball per objectius i flexibilitat horària pactada



2

Racionalització de la jornada laboral



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

Plans i dades per organitzar els usos del temps de manera més efectiva



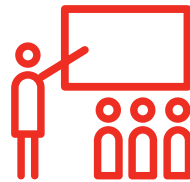
7

Organització saludable del temps de treball



8

Formació i sensibilització



9

Negociació col·lectiva, convenis i participació dels treballadors



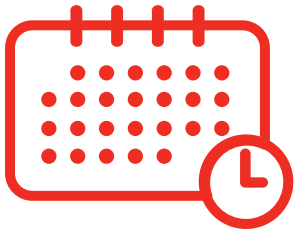
10

Recompensar l'eficiència i la productivitat



1

Treball per objectius i flexibilitat horària pactada



Espanya i Catalunya tenen menys autonomia horària en comparació amb Europa, fruit de la cultura presencialista del treball que contribueix a la sensació de no poder conciliar la feina amb altres aspectes bàsics de la vida. El treball per objectius en combinació amb la flexibilitat horària pactada és un model laboral que prioritza l'assoliment de resultats específics i facilita que els treballadors puguin gestionar-se el temps dins d'uns marges acordats amb l'empresa. Aquest enfocament permet que els treballadors adaptin els seus horaris a les necessitats personals sempre que compleixin els objectius establerts, prèviament pactats i planificats amb l'empresa. Per a les empreses, comporta beneficis com l'augment de la productivitat, la retenció del talent i la reducció de costos fixos. Els treballadors, per la seva banda, gaudeixen d'una millor conciliació entre vida laboral i personal, augmenten la sensació de satisfacció laboral i redueixen l'estrès, la qual cosa es tradueix en més compromís i eficiència per complir els objectius laborals.

Propostes destacades

- Sistema de treball per objectius**
 El 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.
- Flexibilitat d'entrada i sortida pactada**
 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.
- Bossa d'hores**
 Implementar un sistema de bossa d'hores en què els treballadors puguin acumular hores extres per utilitzar-les més endavant permet tenir més flexibilitat en la gestió del temps de treball.

2 Racionalització de la jornada laboral



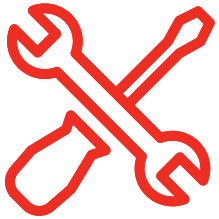
Les jornades laborals a Catalunya i Espanya són poc compactes. Un 30% dels treballadors encara treballen a les 19 h, mentre que la mitjana europea no arriba al 10%. A més, es fan 6,6 milions d'hores extres setmanalment. La racionalització de la jornada laboral fa referència a tot el procés de revisió i ajustament dels horaris o la durada del treball per optimitzar la productivitat i el benestar dels treballadors. Aquestes mesures busquen millorar l'equilibri entre la vida laboral i personal, reduir la fatiga i augmentar l'eficiència. Per als treballadors, això es tradueix en una millor qualitat de vida, més temps per a activitats personals i familiars, i, potencialment, una millor salut física i mental. Per a les empreses, comporta beneficis com l'augment de la productivitat, més compromís per part dels empleats, la reducció de l'absentisme i la millora del clima laboral.

Propostes destacades

- **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 millorar l'eficiència i la conciliació de la vida laboral i personal dels treballadors. Moltes empreses permeten una pausa per dinar més curta per acabar abans la jornada laboral. 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.
- **Setmana laboral de 37,5 hores**
Establir una jornada laboral de 37,5 hores, sense reducció salarial, pot alinear les empreses amb la durada de la jornada en els àmbits més competitius, fet que milloraria la conciliació laboral i familiar i la motivació dels treballadors. Aquesta mesura pot ser un pas de transició cap a altres models de setmana laboral, com el de 32 hores o el de quatre dies a la setmana.
- **Limitar el nombre d'hores extres**
Establir un límit màxim de 48 hores laborals setmanals, incloent-hi les hores extraordinàries, o de 80 hores extraordinàries anuals, garanteix l'equilibri entre la vida laboral i familiar dels treballadors, i també respecta el seu temps de descans.

3

Eines i reorganització de processos per ser més eficients



Les noves eines tecnològiques, la intel·ligència artificial i la reorganització de processos busquen optimitzar el rendiment laboral i millorar l'equilibri entre vida personal i professional adaptada a les noves necessitats i mitjans del segle XXI. Per als treballadors, això es tradueix en una reducció de l'estrès, una millora de la salut mental i el fet de tenir més control sobre el seu temps. Les empreses se'n beneficien amb un augment de la productivitat, una millor coordinació entre equips i una presa de decisions més informada. Això no obstant, cal buscar la manera de poder garantir la desconexió digital i el descans dels treballadors.

Propostes destacades

- Reunions en horari 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...).
- Eines i intel·ligència artificial per a tasques de menys valor**
 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.).
- 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.

4

Facilitar la conciliació de la vida familiar i laboral



A Catalunya i Espanya els treballadors tenen menys sensació de poder conciliar que a la resta de la UE, i la pobresa de temps (és a dir, no tenir temps per a un mateix) se situa en un 30% en el cas de les dones amb fills. Les tendències emergents sobre la força laboral posen de manifest que la conciliació és un aspecte decisiu per al benestar i l'eficiència de les empreses. Per als treballadors, aquestes mesures redueixen l'estrès, milloren la satisfacció laboral i permeten un millor equilibri entre les responsabilitats professionals i les personals. Alhora, les empreses se'n beneficien amb més lleialtat, la reducció de l'absentisme i la retenció del talent. És important que aquestes iniciatives s'implementin de manera equitativa i promoguin la igualtat de gènere en les responsabilitats de cura. La consideració del temps de treball, més enllà del treball efectiu, incloent-hi desplaçaments i formacions obligatòries, demostra un compromís avançat amb el benestar dels treballadors.

Propostes destacades

- 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.
- 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 entre 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).
- 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 que es concentrin més en les tasques laborals.

5 Teletreball i desconexió digital



A Espanya i Catalunya 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%. L'adaptació de tecnologies i processos digitals necessita l'adopció d'estratègies per compaginar la flexibilitat laboral amb l'equilibri entre la feina i el descans. Per als treballadors, això es tradueix a gaudir de més autonomia, reduir l'estrès i millorar la gestió del temps personal. D'altra banda, les empreses se'n beneficien amb més productivitat, menys costos operatius i podent accedir a una oferta de talent més àmplia. Paral·lelament, les polítiques de desconexió digital són decisives per prevenir l'esgotament professional i assegurar un descans adequat.

Propostes destacades

- Teletreball parcial**
 Permetre que els treballadors treballin des de casa de manera regular durant la setmana, en uns dies establerts per mutu acord, ajuda a reduir els temps de desplaçament i millora el balanç entre la vida laboral i personal.
- 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, fet que redueix l'estrès i millora la salut mental.
- 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.

6

Plans i dades per organitzar els usos del temps de manera més efectiva



A Catalunya i Espanya no hi ha encara plans integrals d'empresa que tinguin un diagnòstic holístic d'usos del temps i horaris del conjunt de treballadors de l'empresa. L'organització efectiva del temps de treball és decisiva per millorar la productivitat i el benestar dels treballadors. Tenir dades i definir estratègies per fer-ho és fonamental per optimitzar l'ús del temps laboral, així com per atorgar a l'empresa un paper central en la millora dels usos del temps. Així, l'establiment de diversos plans i protocols, de manera acordada amb els diversos representants, permet crear diagnòstics i mesures específiques per millorar aspectes concrets de cada sector productiu. Així mateix, s'asseguren oportunitats equitatives, es fomenta la corresponsabilitat familiar i col·lectiva, i s'analitza el temps de desplaçament perquè sigui més eficient i sostenible. Aquestes mesures beneficien tant els treballadors, ja que milloren la satisfacció i l'equilibri entre vida i feina, com les empreses, ja que augmenta la productivitat i la retenció del talent. És essencial que aquests plans es desenvolupin de manera participativa i que se'n faci un seguiment regular pel que fa a la implementació i l'impacte.

Propostes destacades

- Plans de millora de l'organització del temps de treball**
 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.
- 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.
- Pla de desplaçament d'empresa**
 Permet fer un seguiment del temps de desplaçament d'anada i tornada a l'empresa per millorar-ne la sostenibilitat, reduir-ne l'impacte ambiental o augmentar-ne l'eficiència.

7

Organització saludable del temps de treball



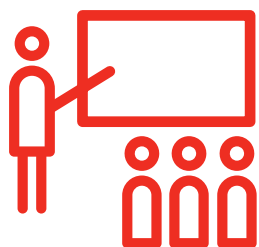
A Espanya i Catalunya els treballadors pateixen més estrès que a la resta de països europeus, i les condicions de salut dels treballadors que fan torns i treballen de nit són pitjors. L'organització saludable del temps de treball és essencial per al benestar dels treballadors i l'eficiència de les empreses. Ampliar el descans mínim entre jornades en el treball per torns, reconèixer el dret dels treballadors majors de 50 anys al canvi de torn diürn i garantir espais de descans adequats per al treball nocturn contribueix a millorar la qualitat de vida laboral. A més, la implementació de programes integrals de benestar que inclouen activitats físiques, assessorament nutricional i tallers de reducció d'estrès ajuda a gestionar l'estrès laboral i promou hàbits saludables. Aquestes mesures no només beneficien els treballadors millorant la seva salut física i mental, sinó que també augmenten la productivitat, redueixen l'absentisme i fomenten un clima laboral positiu. L'adaptació d'aquestes pràctiques a les necessitats específiques de cada organització, segons la mida i el sector, és clau per crear un entorn laboral més saludable i eficient.

Propostes destacades

- 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.
- Dret al canvi a torn diürn per a majors de 50 anys**
 Permet garantir la voluntarietat del treball nocturn, millorar l'ajustament amb els ritmes cronobiològics dels treballadors i reduir les incidències.
- Programa integral de benestar laboral**
 Implica abordar múltiples aspectes de la salut física i mental dels treballadors, així com adequar l'entorn de treball segons les seves necessitats de temps de descans i ritmes per promocionar hàbits saludables.

8

Formació i sensibilització



La formació i sensibilització en matèria d'organització del temps són elements clau per millorar l'eficiència i el benestar dels treballadors. Aquestes mesures no només milloren les habilitats i els coneixements dels treballadors, sinó que també fomenten una cultura empresarial positiva i compromesa amb el desenvolupament professional. Per a les empreses, això es tradueix a disposar d'una força laboral més qualificada, motivada i alineada amb les necessitats del mercat. A més, aquestes iniciatives contribueixen a reduir l'estrès, augmentar la satisfacció laboral i millorar l'equilibri entre la vida personal i professional, fet que beneficia tant els treballadors com l'empresa.

Propostes destacades

- **Formació en gestió del temps**
Ofertir cursos de formació en gestió del temps i productivitat ajuda els treballadors a organitzar millor les seves tasques, fet que en redueix l'estrès i n'augmenta l'eficiència.
- **Permisos retribuïts per 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.
- **Sensibilització sobre l'impacte del treball nocturn**
Les mesures de sensibilització en relació amb l'impacte del treball nocturn, com les conseqüències en el son, permeten protegir la salut dels treballadors amb torns nocturns a llarg termini i informar-los sobre la voluntarietat de seguir aquestes jornades.

9

Negociació col·lectiva, convenis i participació dels treballadors



Involucrar la plantilla de treballadors en la presa de decisions sobre l'organització del temps n'augmenta el compromís, la satisfacció i la motivació, alhora que genera idees innovadores per millorar l'eficiència. Aquestes mesures, juntament amb la promoció de la sostenibilitat i la responsabilitat social corporativa, no només milloren l'eficiència i la productivitat, sinó que també enforteixen el sentit de comunitat i propòsit compartit, fet que contribueix a una cultura empresarial més positiva, compromesa i socialment responsable. És essencial assegurar que tant homes com dones tinguin la mateixa veu en la presa de decisions per promoure així la igualtat de gènere en l'entorn laboral. D'altra banda, és fonamental que els treballadors coneguin i entenguin els seus drets en matèria de conciliació per poder participar de manera informada.

Propostes destacades

- Notificació i previsió del 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.
- Millorar els usos del temps a través de grups de treball**
 Els grups de treball poden abordar diferents temes relacionats amb la millora de l'organització del temps de treball i proposar solucions innovadores que beneficiïn tota l'empresa.
- Promoció de la sostenibilitat i responsabilitat social corporativa**
 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.

10

Recompensar l'eficiència i la productivitat



Les empreses poden implementar diverses estratègies per recompensar l'eficiència i la productivitat dels seus treballadors que permeten augmentar-ne la motivació i el desenvolupament personal. Són mesures que tenen com a objectiu fomentar una cultura de millora contínua, alinear els interessos dels treballadors amb els objectius de l'empresa, millorar les competències professionals i mantenir una força laboral motivada i compromesa. En conjunt, aquestes estratègies no només beneficien els treballadors en termes de satisfacció laboral i desenvolupament professional, sinó que també contribueixen a millorar l'eficiència i la competitivitat global de l'empresa.

Propostes destacades

- **Reconeixement de les bones pràctiques**
Reconèixer i recompensar 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.
- **Permisos retribuïts per a la 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.
- **Bonificacions per productivitat**
Ofertir 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.

Trobareu més informació d'aquestes propostes
i recomanacions per sectors i mida de les empreses al recull en línia
amb.cat/s/web/desenvolupament-socioeconomic/teixit-productiu.html.

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

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

Octubre 2024

