



Consell Econòmic i Social  
de Barcelona

# **NOVES ORGANITZACIONS DEL TEMPS AL SECTOR PÚBLIC I PRIVAT**

## **Proposta d'estudi**

**Barcelona, 26 de gener de 2005**

## ***Index***

---

	<b>Pàg.</b>
1. Presentació	3
2. Un nou escenari social	4
3. Experiències pràctiques entorn al temps	8
4. Noves formes de gestió del temps a les empreses	9
5. Objectius generals	11
6. Línies estratègiques	12
7. Fases del projecte	13
8. Calendari	14
9. Gestió del projecte	15
10. Bibliografia utilitzada	16

## **Presentació**

---

Aquest projecte surgeix de la iniciativa conjunta de la Regidoria dels Usos del Temps de l'Ajuntament de Barcelona i el Consell Econòmic i Social de Barcelona. Cada dia es fa palesa una més forta demanda social en quant a una reorganització del temps a la ciutat que permeti compatibilitzar els diferents àmbits de la vida quotidiana amb un benefici final per a la comunitat en el seu conjunt.

El CESB va ser un dels primers òrgans en detectar la necessitat d'analitzar els canvis socials que han conduït a una modificació dels ritmes de vida de la població i de certs desequilibris en la seva harmonització. Aquest va ser el motiu que al 1998 encarregués un estudi al Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball (UAB) sobre els temps de la ciutat. Posteriorment, s'han fet altres anàlisis que redunden en la necessitat d'aprofundir en la conciliació d'horaris a la ciutat tenint en compte les persones, les famílies, el treball, les escoles, el comerç<sup>1</sup>... L'Ajuntament de Barcelona va respondre a aquesta necessitat creant en la darrera legislatura la Regidoria dels Usos del Temps, amb la què iniciem aquest projecte.

Les anàlisis realitzades mostren la necessitat d'implicació de tots els agents socials, institucionals i organitzacionals de la societat civil per tal d'aconseguir una nova cultura que assumeixi i reconsideri els desequilibris actuals entre el treball, la família i la vida personal de la ciutadania. És especialment important la suma de propostes i polítiques de tots els agents (institucions, empreses, sindicats, associacions) per assolir una aplicació corresponsable i coordinada de mesures favorables a uns nous usos del temps. Aquesta implicació de tothom ens farà, sens dubte, replantejar els serveis d'atenció a les persones, desenvolupar nous comportaments a la vida quotidiana, noves formes de repartiment del treball entre homes i dones i, fins i tot, formular nous models de transport urbà-interurbà que faciliti la mobilitat de les persones, modificant el nostre ús del temps. En aquest nou panorama, les empreses tenen un paper fonamental a jugar. Moltes d'elles estan duent a terme iniciatives per millorar la conciliació de la vida laboral i personal dels seus empleats/ades, i aquest és un camí que sembla ja irreversible.

Aquest és el repte que ens proposem amb aquest estudi del què esperem noves propostes i experiències pràctiques que ens permetin dibuixar un nou model de ciutat equilibrada en els horaris, fent émfasi en les experiències dutes a terme en el món empresarial, esperant que puguin servir d'exemple per a altres organitzacions i la societat civil en general.

---

<sup>1</sup> Cardús, S. (2003), Chinchilla, N. (2004), programa Temnpora: Las medidas del equilibrio (2005). (Veure bibliografia).

## ***Un nou escenari social***

---

Les estructures temporals d'una societat són producte dels valors, cultura i estil de vida que predominen en ella. Els horaris de les societats occidentals, a conseqüència de la societat industrial, han pivotat sobre la centralitat del treball a la vida de les persones, establint uns rols ben diferenciats per als homes, en l'àmbit públic, i les dones en l'àmbit domèstic i privat. El model de distribució temporal que tenim com a referència a la nostra ciutat es defineix per la societat industrial posterior a la segona guerra mundial basat en una estructura familiar nuclear clàssica, una activitat laboral productiva centrada en els homes, una dedicació a les tasques reproductives i familiars assumida per les dones i uns horaris generals adaptats a la lògica industrial (escoles, vacances, etc.).

La incorporació massiva de les dones al món laboral produïda al segle XX, ha estat el motor de canvi que ha comportat un reajustament important dels rols familiars i de la societat en general, ja que els estats es veuen en la necessitat d'assumir les responsabilitats de cura de les persones –amb el cost que això implica- que tradicionalment han dut a terme les dones. Aquest és el motiu que, en aquests moments, la conciliació d'horaris és un problema general de les societats occidentals i que alguns països hagin iniciat polítiques per a equilibrar i donar una resposta adequada a la demanda d'una nova distribució del temps que exigeix la ciutadania.

Els estudis realitzats a casa nostra mostren que, pel que fa als horaris, Barcelona (i Catalunya en general) es troba en una situació molt desfavorable respecte la resta d'Europa. Els països nòrdics i de l'Europa Central han assumit ràpidament el canvi d'horaris i les polítiques familiars com un avantatge competitiu. En canvi, els països de l'àrea mediterrània han cobert amb la seva tradicional estructura familiar les carències que els nous rols laborals requerien i han resolt, encara que amb dificultats, les pressions horàries fragmentadores de la societat post-industrial. Però aquesta situació no és sostenible a mig termini, ni econòmica ni socialment, com posa de manifest la insistència en assenyalar aquest conflicte per part de les persones treballadores i els estralls que es produeixen en la qualitat de vida de la ciutadania.

Per tant, sembla essencial augmentar la competitivitat de la nostra ciutat en el marc europeu. Una organització horària deficient no només resta competitivitat a la indústria i als serveis sinó que dificulta la incorporació de professionals europeus a la nostra ciutat, almenys en empreses autòctones que no segueixen un horari europeu. Sembla una necessitat que la cultura laboral pugui adaptar-se a la que els nostres veïns ja fa temps que practiquen. Per això ens hem de dotar de mecanismes autoreguladors en la distribució del temps.

## *Factors transversals*

Treballar per uns nous usos del temps a la ciutat implica tenir en compte una sèrie de factors que incideixen en tots els àmbits d'actuació (món laboral, societat civil, àmbit escolar) i que qualsevol mesura d'intervenció hauria de tenir en compte.

- **La perspectiva de gènere**  
La desigualtat jeràrquica que es produeix entre els àmbits laboral i familiar (a favor del primer) implica alhora una discriminació en funció de les persones que es responsabilitzen d'un o de l'altre. Les dones són les que més pateixen les tensions horàries amb el problema de les “dobles jornades” (la laboral i la domèstic-familiar) i les que surten més perjudicades en quant a la promoció professional i els tipus de contractes (amb més grau de temporalitat i precarietat).
- **El temps d'oci**  
Aquest factor no sempre s'ha tingut en compte en les anàlisis realitzades però sempre hi és present, com a mínim, en la necessitat de temps subjectiu. El temps de lleure és un dret de tots els éssers humans i els horaris actuals i les obligacions laborals i familiars no sempre el garanteixen. D'altra banda, el mercat del lleure també imposa els seus horaris i això és un factor a tenir en compte. L'elecció del temps propi sovint no es realitza en llibertat: influeixen els horaris televisius, els dels cinemes i sales d'espectacle, les activitats extraescolars o determinats tipus de vacances. D'altra banda, l'ajustament del temps d'oci implicaria el desenvolupament de noves activitats econòmiques, augment de llocs de treball, etc.
- **La salut pública**  
Els conflictes horaris tenen com a conseqüència un deteriorament de la salut de la ciutadania. L'estrès és un factor àmpliament reconegut com a causant de malaltia, però també s'han de tenir en compte els trastorns de la son així com els dels hàbits alimenticis. Un altre factor a considerar són les dificultats de les famílies per atendre convenientment les pròpies malalties i les de persones del seu entorn, problema que s'agreuja en casos de mares soles, d'hospitalitzacions, etc.

## *Àmbits d'actuació*

Els factors descrits són transversals a qualsevol mesura d'actuació respecte la reorganització horària. Però també esdevé necessari tenir en compte que són molts els àmbits possibles –i necessaris- d'actuació.

- **Serveis a les persones**  
Una nova distribució horària afectaria també els horaris de serveis públics i necessaris per a la vida quotidiana de les persones com ara serveis de salut, administratius, de cura, etc.
- **Horaris escolars**  
Els estudis realitzats fins ara mostren que l'horari escolar està adaptat a l'industrial, amb les disfuncions pedagògiques que això comporta, excepte en el tema de les vacances, on les tensions les viuen els pares quan tots dos treballen fora de casa.
- **Comerç**  
Els horaris dels comerços s'hauran d'adaptar progressivament als nous usos socials de la ciutadania. Les jornades es poden organitzar en torns de treball i adequar els horaris d'apertura a la disponibilitat dels consumidor(e)s.
- **Disposició urbanística**  
Fins ara no existeix un equilibri satisfactori entre la dotació dels llocs de treball i de serveis en relació a la dotació d'habitatges. Sovint trobem una ciutat fragmentada entre zones destinades al treball, zones destinades al comerç, zones destinades al lleure i zones destinades a l'habitatge, totes força distanciades entre sí. Els serveis de proximitat i noves fórmules de disseny de barris ajudarien a canviar aquesta problemàtica.
- **Transports i comunicacions**  
El gran creixement de la població urbana experimentat en les darreres dècades ha provocat un gran increment del trànsit però també s'ha incrementat la circulació automobilística a mida que moltes famílies s'han traslladat a viure fora de Barcelona. L'augment i allargament dels desplaçaments és un altre factor a tenir en compte en una nova distribució del temps ciutadà.
- **Accés a l'habitatge**  
L'increment exponencial dels preus de l'habitatge a la ciutat de Barcelona en els darrers anys ha provocat, com assenyalàvem en l'apartat anterior, que moltes famílies s'hagin traslladat a la zona metropolitana, incrementant així els desplaçaments.
- **Marc legislatiu**  
L'estat espanyol i el govern de Catalunya s'han dotat d'algunes lleis per ajudar a la conciliació de la vida laboral i personal, en la línia de la resta de països europeus, tot i que no existeix encara una política comuna europea. Consisteixen bàsicament en la possibilitat de flexibilització del temps de treball i excedències i permisos per a la cura de persones malaltes o per maternitat/paternitat.
- **Mercat laboral**  
El mercat laboral de la nostra ciutat es pot considerar europeu en tot excepte en els horaris. A Barcelona es mantenen dos tipus bàsics de

jornada: la intensiva (de 8.00h a 15.00h) i la més habitual, la jornada completa, que arriba fins a les 19.00h o 20.00h amb dues hores de mitjana pel dinar. Aquests horaris provenen del segle passat, en unes circumstàncies en què sempre havia algú a casa per fer-se càrrec de les tasques domèstiques i familiars (generalment les dones). Quan els dos membres de la família treballen fora de casa, aquests horaris impedeixen la conciliació de la vida laboral i personal.

- Àmbit empresarial. En l'actualitat, fins al 38%<sup>2</sup> de les empreses espanyoles estan implantant o en vies de fer-ho, mesures per a la conciliació de la vida laboral i personal. A Barcelona, més de 30 empreses estan participant en un programa per a la igualtat d'oportunitats dis les seves organitzacions que comporta, entre altres aspectes de gestió ètica, treballar per a una millor compatibilitat de la vida personal i laboral.

---

<sup>2</sup> Chinchilla, N., León, C. (2003). Veure bibliografia.

## ***Experiències pràctiques entorn al temps***

---

Al llarg dels darrers anys s'han portat a terme diferents experiències relacionades amb el temps a diverses ciutats i països europeus. Les més nombroses estan relacionades amb la reorganització del temps de treball. Les més exemplars han estat segurament les següents:

- Les experiències nòrdiques. Entre elles cal destacar el sistema 6 x 6, una proposta finlandesa en la qual es planteja la reorganització dels horaris laborals a partir d'establir torns de 6 hores i que s'ha posat en pràctica al 1994. També resulta interessant el PLA (Paid Leave Arrangements) experimentat a Dinamarca amb l'objectiu de promoure l'abandonament temporal del mercat de treball (1994). Contemplava la creació d'un sistema d'incentius econòmics per als treballador(e)s, ocupats i en atur, que vulguessin agafar excedències laborals per continuar els estudis, dedicar-se més a la família o gaudir de permisos sabàtics.
- La reducció de la jornada laboral a França. La llei Aubry va ser aprovada a França al 1998 establint una política de reducció de la jornada laboral amb la finalitat expressa de crear ocupació i combatre l'atur. Actualment està en revisió per adequar-la als requeriments empresarials.
- Pactes del temps a Catalunya. Algunes empreses del Vallès Occidental han acordat alguns "Pactes sobre flexibilitat i ocupació", plantejant un ús flexible del temps, disponibilitat de dies festius o dies "flotants", horaris irregulars, etc.
- A Itàlia, als anys '90, les dones del PCI van impulsar un avantprojecte de llei conegut com a "Llei del temps" sota el lema "Les dones canvien el temps". Mòdena va ser la primera ciutat que va modificar els horaris comercials i els d'alguns serveis lligats a la cura i el benestar de les criatures i la gent gran. Posteriorment, Milà va dissenyar un Pla regulador amb caràcter participatiu, en el què es van implicar tots els agents socials. De seguida es van sumar Gènova, Roma, Catània, Bolzano o Venècia. Entre altres mesures, establien Bancs del Temps municipals, participació activa de les universitats en aquesta matèria, redistribució d'horaris, canvis en la mobilitat ciutadana, etc.
- A Barcelona, tenint com a model les experiències italianes, es va iniciar una prova pilot al Barri de Sants en relació al temps, que va tenir un bon resultat. Posteriorment, s'han posat en marxa una sèrie de Bancs del Temps a diferents districtes de la ciutat que encara avui estan en fase d'expansió.



## ***Noves formes de gestió del temps a les empreses***

---

Les noves condicions socials han conduït a moltes organitzacions empresarials a implantar mesures per adaptar-se als nous requeriments competitiu i de productivitat. Al mateix temps, la Unió Europea ha instat al nostre país a que prengui les mesures necessàries per a conciliar la vida personal i laboral, entre les quals destaquen les referents al món laboral. Aquests fets estan comportant una transformació progressiva dels valors a l'àmbit empresarial al nostre país.

Les empreses demanen al seu personal cada cop més polivalència i flexibilitat. Es valora molt la capacitat d'adaptació a situacions diverses. D'això se'n diu "la carrera de Proteo", en al·lusió mitològica al déu grec, rei del mar, que podia canviar de formes per adaptar-se a les circumstàncies. En contrapartida, les empreses estan fent un esforç per adaptar-se elles també a les necessitats dels seus treballador(e)s, implantant fòrmules que els hi permetin una millor qualitat de vida i benestar personal i familiar.

Les mesures més freqüents que les organitzacions estan duent a terme són les següents:

- ***Flexibilitat en la organització del treball***

En general suposa que el personal ha de treballar les mateixes hores però pot decidir l'entrada i la sortida diàriament, d'acord amb la direcció de l'empresa. És la mesura més practicada arreu d'Europa i es considera que augmenta la productivitat i millora la competitivitat<sup>3</sup>. Es du a terme en països com Bèlgica, Dinamarca, Finlàndia, França, Grècia, Irlanda, Itàlia, Holanda, Portugal, Espanya, Suècia i Regne Unit).

- ***Horaris reduïts***

Es tracta bàsicament de l'ocupació a temps parcial. El personal pot treballar menys hores a la setmana però rep un sou menor. Aquesta mesura s'aplica especialment per a dones i té més incidència a Bèlgica, Dinamarca, Finlàndia, França, Grècia i Regne Unit. S'ha d'anar amb compte, però, amb el perill de feminització de la pobresa que pot comportar. Per evitar-ho, alguns dels països citats el contemplan de forma "reversible", és a dir, només pel temps que la treballadora (o l'empresa) consideri necessari.

Una altra possibilitat és la reducció de jornada, àmpliament reivindicada pels sindicats dels diferents països, que pot ser aplicada per llei (França) o bé en acords específics dins de cada empresa (Holanda, Alemanya).

---

<sup>3</sup> Albarracín, D. Fundació CIREM (2004). Veure Bibliografia.

- ***Teletreball***  
Les tecnologies de la informació (TIC) faciliten la realització del treball a distància, sense necessitat de permanència diària en el lloc de treball. Aquesta possibilitat s'està implantant amb èxit en alguns sectors (consultories, mercat electrònic, telecomunicacions, etc.) que han arribat a dissenyar "oficines virtuals" a prop del domicili del treballador/a, o bé el treball des de la pròpia casa. També la video-conferència facilita reunions entre persones ubicades a diferents territoris sense haver de realitzar desplaçaments. Alemanya, França, Estats Units o Noruega són alguns dels països que més practiquen aquesta fórmula. A Barcelona és encara molt poc utilitzada.
- ***Negociació individual i/o col.lectiva***  
Implica el desenvolupament d'acords voluntaris individuals amb la direcció o bé acords a nivel d'empresa per a la reducció de jornada, permisos específics, dies de vacances, etc. Hi ha moltes experiències en aquest sentit a Finlàndia, Austria i Alemanya.
- ***Polítiques familiarment responsables ("family friendly")***  
Algunes empreses col.laboren en el treball comunitari donant serveis que puguin facilitar les responsabilitats familiars o domèstiques al seu personal. D'altra banda, consideren que reduir el temps de treball dels empleats/es fora de l'empresa, ajudarà a un millor rendiment en l'horari laboral. Algunes d'aquestes mesures són oferir un servei de guarderia a la mateixa organització o finançament per aquest servei si és extern, servei intern o extern de cura de persones grans o infants, reserva de places d'atenció de persones grans o infants a càrrec de l'empresa, compensació per viatges o hores de treball extres fora de l'horari laboral, colònies o campaments pels infants, etc. (És molt freqüent a Bèlgica, Austria, Finlàndia, etc.).
- ***Responsabilitat social***  
Dins del marc de la gestió ètica, cada cop més empreses realitzen activitats de responsabilitat social amb el seu entorn i dins de les mateixes organitzacions. Normatives com la SA 8000, Forètica i altres impulsen a obtenir un grau de qualitat que va més enllà dels processos productius i avança en la implicació amb la societat. En aquesta línia, un dels aspectes que es treballen és la igualtat d'oportunitats entre homes i dones en els diferents àmbits de la organització (formació, accés a càrrecs de decisió, conciliació de la vida personal i laboral, etc.), havent un treball pioner en aquest sentit a Barcelona amb més de 30 empreses, grans i petites, implicades.

## ***Objectius generals***

---

- Sensibilitzar la societat vers la necessitat d'una nova distribució del temps que s'adapti a les necessitats de la vida quotidiana de la ciutat de Barcelona
- Analitzar les pràctiques que des de diferents organitzacions s'estan duent a terme i que condueixen a nous usos del temps
- Valorar l'aplicació d'aquestes pràctiques en diferents col·lectius i circumstàncies (segons el tipus d'organització, segons el sexe dels treballadors/es, segons l'edat, segons la procedència, etc.).
- Valorar els beneficis econòmics, socials i personals d'aquestes pràctiques sobre la productivitat de la pròpia organització i l'impacte sobre la societat
- Proposar línies d'intervenció en el sector públic i privat de noves distribucions del temps ciutadà
- Desenvolupar una prova pilot que es pugui dur a terme en l'àmbit públic i privat de la ciutat de Barcelona

## ***Línies estratègiques***

---

1. *Consideració de la comunitat com a context en els nous usos del temps.* Resulta imprescindible abordar la comunitat en la seva globalitat si es volen plantejar fórmules que redistribueixin el temps de la ciutat. El temps és un dret de tota la ciutadania.
2. *Consideració del concepte de justícia organitzacional en les propostes de noves distribucions del temps.* No es poden oblidar les diverses circumstàncies de cada col·lectiu social (dones, persones immigrades, comerciants, treballador(e)s, alumnat) quan es dissenyin noves propostes. El temps s'hauria de distribuir d'acord a les necessitats de cada col·lectiu.
3. *Introducció de la perspectiva de gènere en les anàlisis respecte al temps ciutadà.* Les dones han estat les principals impulsores de les polítiques de conciliació perquè la seva vida s'ha complicat terriblement en assumir la responsabilitat pública sense compartir la privada amb els varons. La comunitat ha de saber fer-se càrrec de les necessitats socials i alhora alliberar temps per tal que totes les persones (homes i dones) puguin exercir les seves responsabilitats adequadament.
4. *Anàlisi dels canvis que la immigració a Barcelona provoca en els usos del temps en relació al mercat de treball, els horaris i els comerços.* L'arribada de persones immigrades està provocant un canvi social en molts aspectes. Un d'ells és el que afecta a les relacions laborals, les comercials i els usos del temps, de manera que és un factor imprescindible a valorar.
5. *Proposta de noves fórmules de distribució temporal de la ciutat de Barcelona.* Tenint en compte les anàlisis d'actuacions concretes que s'estan portant a terme i tots els factors implicats, haurien de sorgir propostes per a la realització de plans pilot que puguin estendre's, si són exitosos, a tota la població.

## ***Fases del projecte***

---

1. Es proposa la realització d'un estudi que consti de dues parts:
  - **1ª. Part:** Un marc teòric on s'analitzin els desequilibris i tensions en els usos del temps de la ciutadania, així com noves pràctiques d'organitzacions horàries, abarçant tant el sector públic com el privat de la ciutat. L'estudi ha d'aprofundir en els beneficis econòmics, productius i de qualitat en el treball que se'n deriven d'una millor distribució del temps social.
  - **2a. Part:** Elaboració d'una part pràctica amb presentació d'experiències innovadores en empreses de la ciutat que puguin ser generalitzables a altres tipus d'organitzacions locals.
2. Signatura d'un Acord de Col.laboració entre la Regidoria d'Usos del Temps i el CESB per a la realització d'aquest estudi
3. Proposta d'un projecte-guio de l'estudi per presentar-lo a la Regidora dels Usos del Temps, sra.Imma Moraleda i la Comissió Executiva del CESB.
4. Creació d'un grup de treball del CESB que elaborarà les propostes de contingut i estarà format per expert(e)s que les organitzacions del CESB i la Regidoria dels Usos del Temps considerin, i que podrà ser ampliat a altres organismes o persones expertes que es considerin rellevants per al desenvolupament del treball.
5. Presentació de l'estudi publicat i proposta d'una experiència pilot en el sector privat i públic.

## ***Calendari***

---

- ✓ Jornada internacional sobre nous usos del temps                      octubre 2005
- ✓ Finalització de la recerca i primera explotació de dades              nov-des '05
- ✓ Presentació de l'estudi i Jornada pública                                      març-abril'06

## ***Gestió del projecte***

---

A partir de l'aprovació del projecte d'estudi per la Comissió Executiva del CESB i la Regidoria dels Usos del Temps de l'Ajuntament de Barcelona s'encarregarà l'estudi a persones expert(e)s a proposta de les persones que formen el grup de treball del CESB.

Els criteris per a seleccionar els expert(e)s que elaboraran l'estudi són:

- Experiència en el tema dels Usos del Temps
- Relació amb la Universitat
- Vincles amb el món empresarial

## ***Bibliografia utilitzada***

---

Albarracín Sanchez, D. (2004). *Usos del empleo a tiempo parcial en Europa y relaciones de género*. Barcelona, Fundació CIREM.

Cardús, S. (2003). *Propostes d'intervenció per a la conciliació d'horaris familiars, escolars i laborals*. Barcelona, Dpt. De Benestar Social. Generalitat de Catalunya.

Chinchilla, N., León, C. (2003). *Les millors pràctiques de conciliació treball-família a l'empresa*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Indústria, Comerç i Turisme. Departament de Benestar Social.

Chinchilla, N. y Poelmans, S. (2004). *La conciliació de la vida laboral, familiar i personal*. Barcelona, Pla Estratègic Metropolità de Barcelona.

Grandey, A. y Cordeiro, B. (2005). *Family friendly policies and organizational justice*. The Pennsylvania State University.

Hyland, M. (2005). *Flexitime*. School of Business, Adelph University.

IESE (2002). *El equilibrio entre trabajo y familia. ¿Una preocupación en las empresas españolas?*. Barcelona, IESE Publishing.

Programa TEMPORA (2004). *TEMPORA: tots els temps en un temps*. Barcelona, Iniciativa Comunitària Equal.

QUIT (1998). *Temps i ciutat*. Barcelona, Consell Econòmic i Social de Barcelona.

Torns, T. (2002). ¿Tenemos tiempo para vivir? *La Vanguardia*, 24 de novembre.

Torns, T. (2003). Les polítiques de temps: Un repte per a les polítiques de l'Estat del Benestar. *Quadern de la Fundació Nous Horitzons*. Nous Horitzons, Barcelona.