

# **CONCLUSIONS**

**Informe 'Gestió del temps  
a les entitats socials: situació  
actual, reptes i dificultats'**

**Diagnosi per avançar cap  
a una organització eficaç,  
sostenible i igualitària**

# **CONCLUSIONS**

**Informe 'Gestió del temps  
a les entitats socials: situació  
actual, reptes i dificultats'**

**Diagnosi per avançar cap a una organització  
eficaç, sostenible i igualitària**

TREBALL DE CAMP, ANÀLISI DE DADES, ELABORACIÓ DE L'INFORME  
Georgina Marín Nogueras

SUPORT EN ELS GRUPS DE DISCUSSIÓ  
Raquel Gonzàlez Cardona

MEMBRES DE LA COMISSIÓ DE TREBALL DE LA RECERCA  
Fina Rubio Serrano  
Gemma Altell Albajes  
Maribel Cárdenas Jiménez  
Sara Berbel Sánchez

EDITA  
Ajuntament de Barcelona. Comissionat d'Economia Cooperativa, Social i Solidària i Consum  
[www.barcelona.cat/usosdeltemps](http://www.barcelona.cat/usosdeltemps)

DL: B-22.295-2016  
Barcelona, novembre de 2016

Imprès en paper reciclat



#### **Treball de camp realitzat entre els mesos d'octubre i desembre de 2015**

La xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDiPAS) vol agrair la valuosa participació de totes les persones que han format part del treball de camp d'aquesta recerca, tant als grups de discussió i entrevistes com al questionari de recollida de dades quantitatives. Aquest projecte no hagués estat possible sense la seva generosa col·laboració.

## Introducció

Aquest text presenta les conclusions de l'estudi *Gestió del temps a les entitats socials: situació actual, reptes i dificultats*, impulsat per la **xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social** dins del projecte «**Impuls de noves formes d'organització del temps al tercer sector**», el qual pretén contribuir a incrementar la igualtat d'oportunitats per a les dones professionals de les organitzacions socials, facilitar noves mesures d'organització i de gestió del temps per fomentar la coresponsabilitat en les tasques domèstiques i de cures, i fer compatibles l'atenció de qualitat de les entitats amb les necessitats de la seva plantilla.

Per aconseguir-ho, el projecte s'ha proposat en aquesta primera fase conèixer la situació actual de l'organització horària, de la gestió del temps i de les mesures de conciliació de la vida professional, personal i familiar a les entitats socials. L'estudi ha comptat amb el finançament de l'Ajuntament de Barcelona a través de la convocatòria de subvencions per a la realització de projectes, activitats i serveis de districte i ciutat per a l'any 2015, en l'àmbit temàtic de «Temps i conciliació». L'estudi complet es pot consultar en línia a [donesdirectives.wordpress.com](http://donesdirectives.wordpress.com).

### Orientació de l'estudi

Aquest estudi es vol situar en un paradigma que superi i actualitzi el de la conciliació professional-familiar, per tal d'orientar-se cap a una **gestió i organització dels temps eficaç, sostenible i igualitària per a totes les persones**.

Entenem que cal abordar la compatibilitat de la vida personal, professional i familiar, no com una necessitat extraordinària, sinó com una necessitat quotidiana per a tothom. Des de la transformació social entenem que no n'hi ha prou amb les mesures de conciliació individualitzades: no només no fan front a la divisió sexual del treball ni a la sobrecàrrega de treball per a les dones, sinó que sovint les perpetuen; el que cal són canvis organitzacionals i estructurals profunds que propiciïn una coresponsabilitat entre homes i dones en l'àmbit dels treballs de cures i de reproducció.

Volem canvis en la gestió dels temps per tenir organitzacions més equitatives i igualitàries que incideixin en la transformació de l'estructura i organització patriarcal actual dels treballs.

---

<sup>1</sup> La xarxa de Dones Directives i Professionals de l'Acció Social (DDiPAS) es constitueix el març de 2012 com un espai impulsat per la federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS) amb l'objectiu de potenciar la presència i la visibilitat de les dones en les organitzacions del tercer sector social i en l'acció social. La xarxa DDiPAS inclou entre els seus objectius impulsar les organitzacions del tercer sector social a incorporar en la seva cultura i pràctica organitzativa els principis i valors de l'equitat de gènere i a eradicar les discriminacions per raó de sexe.

## Conclusions de l'estudi 'Gestió del temps a les entitats socials: situació actual, reptes i dificultats'

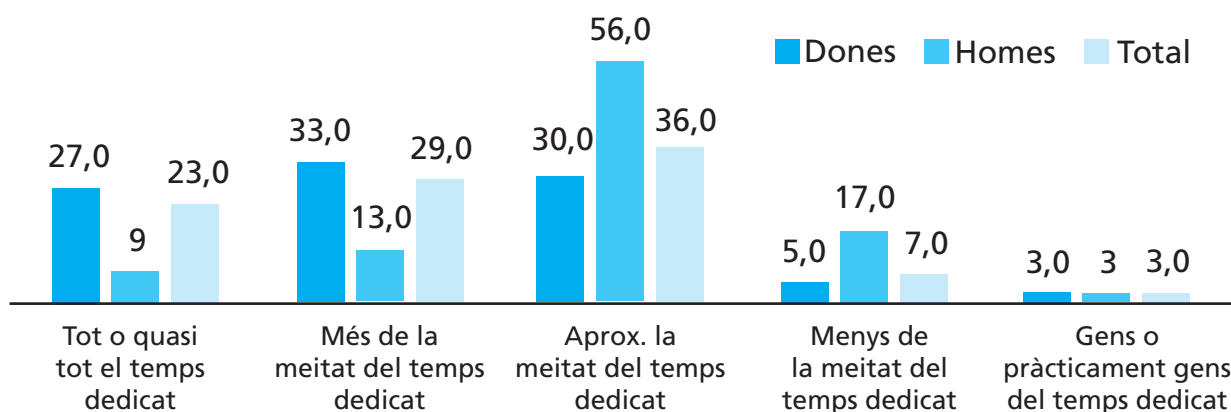
### Conclusions generals

- L'estudi presentat posa en evidència el marc de '**pobresa de temps**' que genera l'organització social actual. Es tracta d'un problema estructural provocat per la divisió sexual dels treballs, i és un model que afecta específicament les dones.
- La idea del '**dret al temps per a tothom**', que forma part de l'enfocament de partida d'aquesta recerca, s'ha fet present durant el treball de camp qualitatiu i és una necessitat que les persones participants amb càrrecs directius consideren que cal abordar.

Les variables de gènere i càrrec (càrrecs directius vs. càrrecs tècnics, amb components de classe social) són les que més 'pesen' en la diferència en el repartiment de les tasques i en el malestar per qüestions de temps.

- S'han observat **diferències notables en la vivència dels temps** entre les dones amb càrrecs directius i les dones amb càrrecs tècnics; així mateix, les diferències en la vivència dels temps també són evidents entre gèneres:
  - El **repartiment desigual dels treballs domèstics i de cura** es fa patent en les extenses jornades dobles que relaten la majoria de les dones que han participat en el treball de camp qualitatiu, especialment les que tenen fills i/o filles —no només infants, sinó d'edats diverses—, i que en el cas de les dones amb perfils tècnics s'expressa amb malestar, es viu d'una manera especialment negativa i té conseqüències en la seva trajectòria i expectatives professionals. Segons les dades quantitatives, hi ha diferències notables entre la proporció de treball domèstic assumit a la llar segons el sexe de les persones que han participat en l'estudi. La majoria de dones participants (60,5 %) afirmen que assumeixen la totalitat, o més de la meitat, del temps dedicat a aquestes tasques, mentre que el gruix de participants masculins (56,7 %) indiquen que n'assumeixen aproximadament la meitat.

### Proporció de treball domèstic i de cura que s'assumeix a la llar

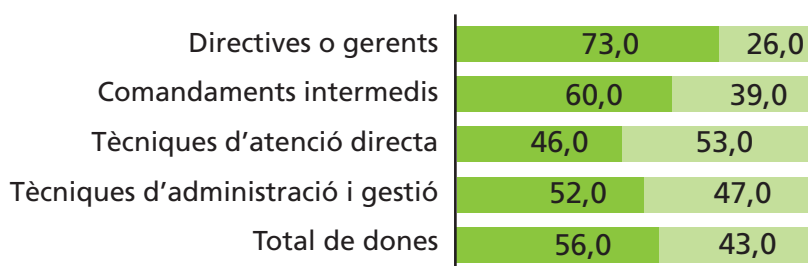


- Les dades fan evident un repartiment desigual i també una **percepció desigual de la responsabilitat de les tasques reproductives**. Tenir persones a càrrec o no tenir-ne no té un impacte notable en la proporció de treball domèstic i de cura assumit, sinó que el patró de gènere es reproduceix en els dos casos. Les dones de 36 a 45 anys són les que indiquen que hi dediquen la totalitat del temps, o més de la meitat, en un percentatge més elevat (72,5 %). Malgrat que en l'estudi no s'ha aprofundit en quines són les tasques concretes que les persones participants —segons el gènere o la categoria professional— associen amb el treball domèstic i de cura, sí que s'ha posat de manifest la **feminització de l'organització del treball reproductiu**, on la coresponsabilitat és menor. El temps diari dedicat a les tasques domèstiques i de cures i l'assumpció generalitzada d'aquestes tasques com a responsabilitat pròpia apareix i adquireix protagonisme en els grups de discussió amb dones directives i amb dones amb perfils tècnics sense preguntar-los directament per aquesta qüestió.
- A la sessió amb dones que desenvolupen **funcions directives es fa èmfasi en el fet que hi ha més coresponsabilitat amb les seves parelles** en la realització de les tasques domèstiques i de cura que en la seva gestió i organització. La majoria de participants del grup de discussió de **dones amb perfils tècnics**, especialment les que tenen infants a càrrec, **relaten una jornada doble extensa i cansada** —tant laboral, com amb relació a les tasques domèstiques i de cura— i una manca de coresponsabilitat. La necessitat de temps per a elles mateixes és una reivindicació que es reitera i que s'associa amb el fet de tenir persones a càrrec i amb la jornada de treball que comença un cop «finalitza la jornada remunerada».

## Cura de persones dependents

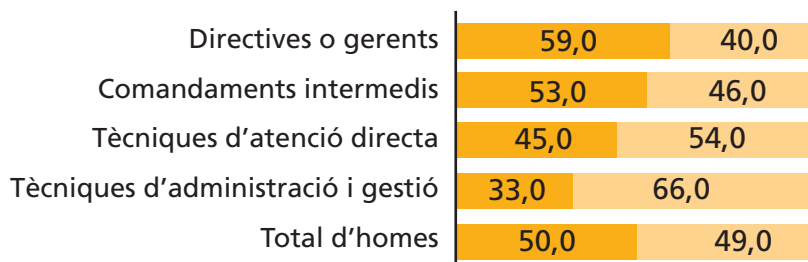
### Dones

- Són responsables de la cura de persones dependents
- No són responsables de la cura de persones dependents

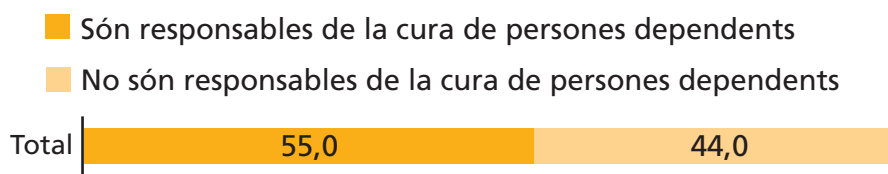


### Homes

- Són responsables de la cura de persones dependents
- No són responsables de la cura de persones dependents



### Conjunt de participants



**Les entitats socials tenen una dificultat objectiva per fer front a la tensió que provoca atendre les persones usuàries i satisfer les necessitats de les persones contractades.**

La causa rau en la contradicció estructural en l'organització dels temps i dels treballs en el conjunt de la societat i el resultat és una insatisfacció generalitzada quant a les necessitats en matèria de temps. La solució global passa, a llarg termini, per un nou model social i econòmic que posi la cura al centre de l'organització social i, a curt termini, per repensar l'organització dels serveis socials i dels recursos públics.

- L'estudi presentat mostra també una **dificultat objectiva per organitzar i gestionar el temps a les organitzacions del tercer sector**; una dificultat objectiva per compaginar la resposta a les necessitats d'atenció a les persones usuàries amb una gestió satisfactòria dels temps per part de les persones contractades per les entitats socials.
  - La 'pobresa de temps' amb què ens trobem es tradueix en una insatisfacció **de les necessitats en general**, la qual, en el tercer sector, afecta tant les persones que reben els serveis com les professionals contractades. Aquesta tensió existeix a les organitzacions perquè **és una tensió que existeix a la societat**, fruit de la contradicció estructural en l'organització dels temps i dels treballs.
  - **Aquesta situació exigeix canviar els temps socials i requereix unes mesures per part de les administracions públiques** que permetin fer compatibles les múltiples necessitats de temps, no només en el cas de les persones amb càrrecs directius, sinó en el conjunt de la societat. Es tracta d'una **problemàtica que té a veure amb la manera com, des de les administracions, es repensa l'organització dels serveis socials i dels recursos públics en un sentit ampli**.
  - En l'estudi s'ha posat de manifest que les **pautes** establertes en la **contractació pública** són una **limitació** important per a les entitats socials **a l'hora de desenvolupar internament noves polítiques de temps**. Les entitats socials no tenen llibertat total per definir les seves polítiques de personal i es troben, en determinats serveis, amb poc marge de maniobra.
  - Si bé les claus per resoldre aquesta tensió no recauen només en l'administració pública, és precís recordar la seva capacitat per influir en els diversos sectors de

la societat i desenvolupar polítiques públiques. **És urgent que el treball productiu no sigui el pal de paller articulador de l'organització social.** Cal avançar cap a una altra economia, cap a un nou model econòmic que posi la cura al centre de l'organització social.

**El personal del tercer sector detecta com a perjudicials alguns elements de la cultura laboral del conjunt de la societat i de les entitats socials.**

- Als grups de discussió tant de dones com d'homes amb perfils directius es genera consens sobre el fet que **una gestió del temps més satisfactòria ha d'anar vinculada a un canvi en la cultura laboral**, cosa que mostra una sensibilitat per part de les direccions envers la necessitat de noves polítiques de temps en el sector. També es mostra un cert grau de consciència sobre com les persones amb càrrecs directius poden exercir de model i referent. Entre els elements de la cultura laboral que s'identifiquen com a perjudicials destaquen:

- **Allargament de la jornada i hores extraordinàries.** Es tracta d'una pràctica empresarial habitual, que generalment està ben vista (perquè és habitual entre els càrrecs directius) i que és present a les organitzacions socials.
- **Sobrevaloració de l'entrega i disponibilitat.** Diverses persones participants amb càrrecs tècnics expressen que se senten pressionades per l'alt valor que a les seves entitats s'atorga al fet que el personal tingui entrega i disponibilitat fora de l'horari de treball.
- **Cultura de la presencialitat.** Es tracta d'un valor que el personal considera que està arrelat a les organitzacions socials, especialment entre els càrrecs directius, i que s'identifica com un obstacle per impulsar noves formes de gestió del temps.
- **Canvis integrals.** Per aplicar noves mesures de gestió del temps cal un canvi en els models productius i organitzatius.

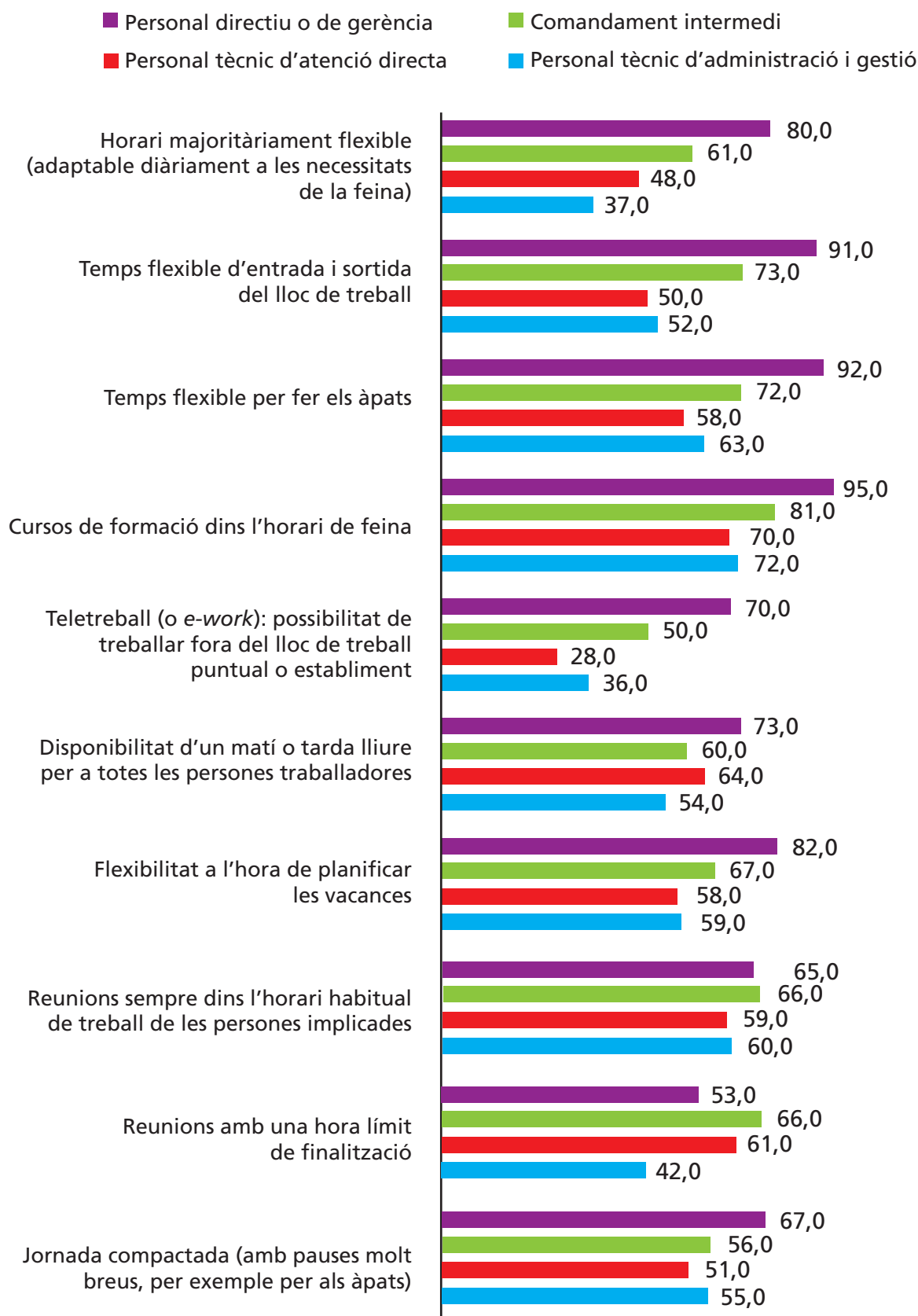
**Les persones amb càrrecs directius i els homes tenen un accés molt superior a mesures per a una gestió del temps més satisfactòria que les persones amb càrrecs tècnics i que les dones.**

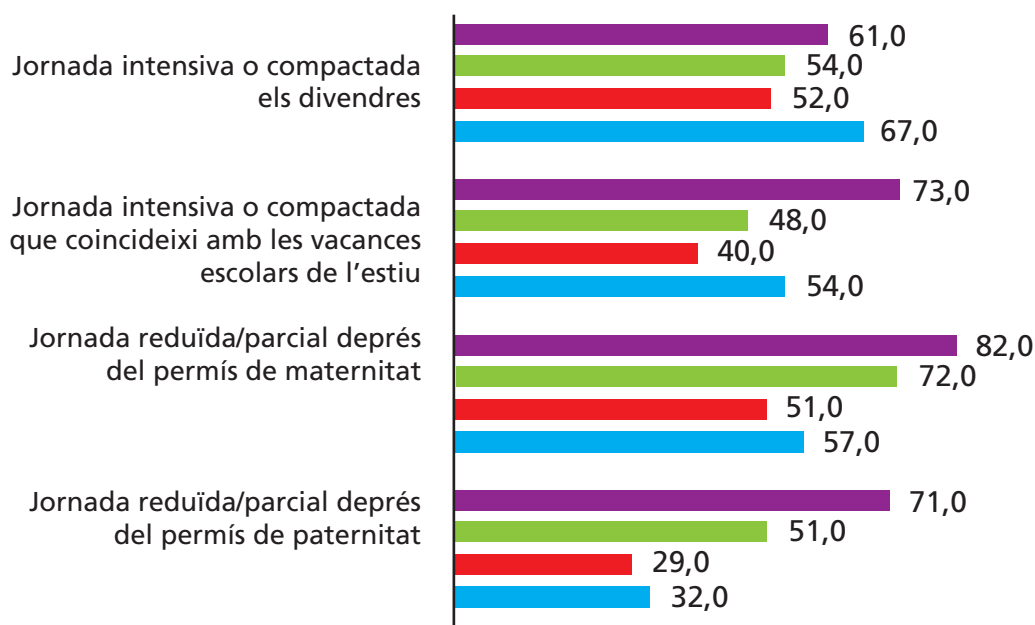
**Les mesures que es prefereixen són les mateixes en totes les categories professionals.**

- L'aplicació de les **mesures d'organització del temps** que s'han tingut en compte durant l'estudi —unes quaranta— és molt variable en funció de la categoria professional. **La majoria d'elles tenen una incidència molt més elevada en els càrrecs de direcció i de gerència que en els perfils tècnics.**



## Mesures d'organització del treball a les quals es pot acollir el personal, per categoria professional





- En canvi, les **categories professionals es desdibuixen quan es pregunta quines són les mesures que es prefereixen**; en tots els casos s'apunta al mateix tipus de mesures: flexibilització horària i locativa, jornades de treball intensives, reunions dins l'horari de feina i amb una hora de finalització, bossa d'hores de lliure disposició, pla individualitzat segons les necessitats personals... El fet que les tècniques i els tècnics de les entitats socials es vulguin acollir a mesures que actualment tenen una incidència molt superior en els càrrecs de direcció i en els comandaments intermedis assenyalava un primer repte per a les organitzacions.
- Des d'una perspectiva de gènere s'observa que **per a gairebé totes les mesures —38 d'un total de 40— el percentatge d'homes que diuen que s'hi poden acollir és superior al de dones**. Ara bé, una vegada més, no apareixen diferències significatives quant a les mesures que es voldrien segons el sexe de les persones participants. Tenir persones a càrrec o no tenir-ne tampoc no té un impacte en les preferències.

Les persones amb càrrecs directius expressen dificultats i mostren resistències a aplicar noves formes de gestió del temps a les entitats...

- La sensibilitat de les persones amb càrrecs directius vers el 'dret al temps' per a tothom entra en tensió, però, amb les **dificultats i resistències per part de diversos càrrecs directius a aplicar noves formes de gestionar el temps**, segons s'ha posat de manifest durant el treball de camp. Aquestes dificultats i resistències són generalment les mateixes per a les diverses mesures que s'han tingut en compte (entre les més destacades, la flexibilitat horària, el teletreball, la jornada intensiva/compactada o els pactes individualitzats segons les necessitats de cada persona). Entre les principals dificultats i resistències cal destacar:

- L'aplicació de noves formes de gestió del temps per a les persones amb **càrrecs tècnics d'atenció directa** (sovint es considera incompatible amb la seva tasca) i especialment per a les **persones que treballen fent torns**.
- **La manca de pautes** per regular l'aplicació i establir un control sobre la feina.
- **La manca de confiança** en la responsabilitat d'alguns professionals.
- La idea que el fet de permetre-ho únicament per a alguns perfils genera un **precedent difícil de gestionar** per part de l'organització.
- L'existència de **plecs de concursos amb pautes molt concretes** sobre la gestió del temps i amb un marge d'actuació escàs per a les entitats.
- El fort arrelament de la **cultura de la presencialitat** a les entitats socials.

... però també destaquen els avantatges que comporta incorporar algunes de les mesures d'organització del temps que s'han tingut en compte.

- Durant el treball de camp s'han recollit els **avantatges** que comporten, segons l'opinió de diversos càrrecs directius, les mesures de gestió del temps considerades: flexibilitat horària, teletreball, jornada intensiva/compactada, pactes individualitzats, proporcionalitat entre les hores d'atenció directa i indirecta... Tal com succeeix en el cas de les dificultats i resistències, per regla general es destaquen els mateixos avantatges per a les diverses mesures considerades:
  - Generen **més responsabilització** del personal envers la feina.
  - Impliquen una **relació de confiança** entre la direcció i el personal.
  - S'incrementen la **productivitat** i la **motivació**.
  - Es proporciona **més autonomia** al personal.
  - Es **fidelitza** el personal i s'atrauen **nous professionals** a l'organització.
  - El personal que ja s'hi ha acollit **ho valora positivament**.
  - Aquestes mesures permeten **compensar** la **bretxa salarial del tercer sector** respecte al sector privat no lucratiu.

Davant la manca de polítiques de gestió de temps clares, els càrrecs intermedis i els pactes individuals tenen un pes notable.

- Amb relació a les conclusions generals cal destacar, finalment, que durant el treball de camp s'ha constatat la **importància** que tenen actualment els **càrrecs intermedis en les polítiques de recursos humans** i de temps de les organitzacions socials, una figura que cal tenir en compte a l'hora d'implementar noves mesures. El seu pes es vincula, en part, amb l'**abundància de pactes individuals** i amb la **manca de polítiques/pautes clares i comunes** en algunes entitats en matèria de recursos humans que afecten la gestió del temps. Els pactes individuals —que no impliquen que hi hagi plans individualitzats per als professionals— es produeixen a les entitats amb independència de les seves dimensions.

## Conclusions específiques

### Sobre la vivència de la gestió del temps

El personal identifica dificultats en la gestió del temps vinculades, tant amb l'estructura i l'organització social, com amb el funcionament de les entitats.

- El personal identifica diverses **dificultats en la gestió del temps**, les quals estan vinculades amb **elements estructurals o d'organització social** (manca de coresponsabilitat en els treballs reproductius, els horaris i el calendari escolar, cultura del temps de treball, horaris de convocatòries de l'administració pública, justificacions i burocràcia), amb les **entitats socials** (manca de recursos, horari laboral poc habitual, manca d'hores per a l'atenció indirecta, treballar a un ritme massa alt, hores extraordinàries) i amb **altres** factors (autoexigència, temps de desplaçament llarg de casa a la feina).

Les dificultats en la gestió del temps incideixen en la trajectòria i expectatives laborals de les dones.

- Les dones amb perfils tècnics expressen que aquestes dificultats **incideixen en la seva trajectòria i expectatives laborals**: 'priorització de la família' i pèrdua 'd'oportunitats de millora professional' perquè no han pogut continuar la seva formació, haver renunciat a tasques de més responsabilitat en la seva entitat, haver fet jornada reduïda...
- **Tenir temps** per a elles mateixes és una **necessitat expressada de manera recurrent** i amb intensitat per la major part de dones professionals, tant amb càrrecs tècnics com directius, que han participat en els grups de discussió.
  - Es tracta d'una manca de temps que es vincula amb la doble o triple jornada de treball de les dones i que, segons s'ha observat, té conseqüències tant en l'àmbit personal como en el professional.

- En el grup de discussió amb homes amb perfils directius la manca de temps no apareix com una reivindicació i les dificultats en la gestió del temps es fan menys patents.
- A escala qualitativa s'ha observat una **insatisfacció generalitzada entre les dones amb perfils tècnics pel que fa a compaginar la vida personal i la professional** («estar a la roda del hámster»), vinculada amb el fet que són les responsables principals de les tasques domèstiques i de cura i, en alguns casos, amb la percepció d'haver perdut oportunitats laborals. S'ha vist una heterogeneïtat en la satisfacció entre els homes.

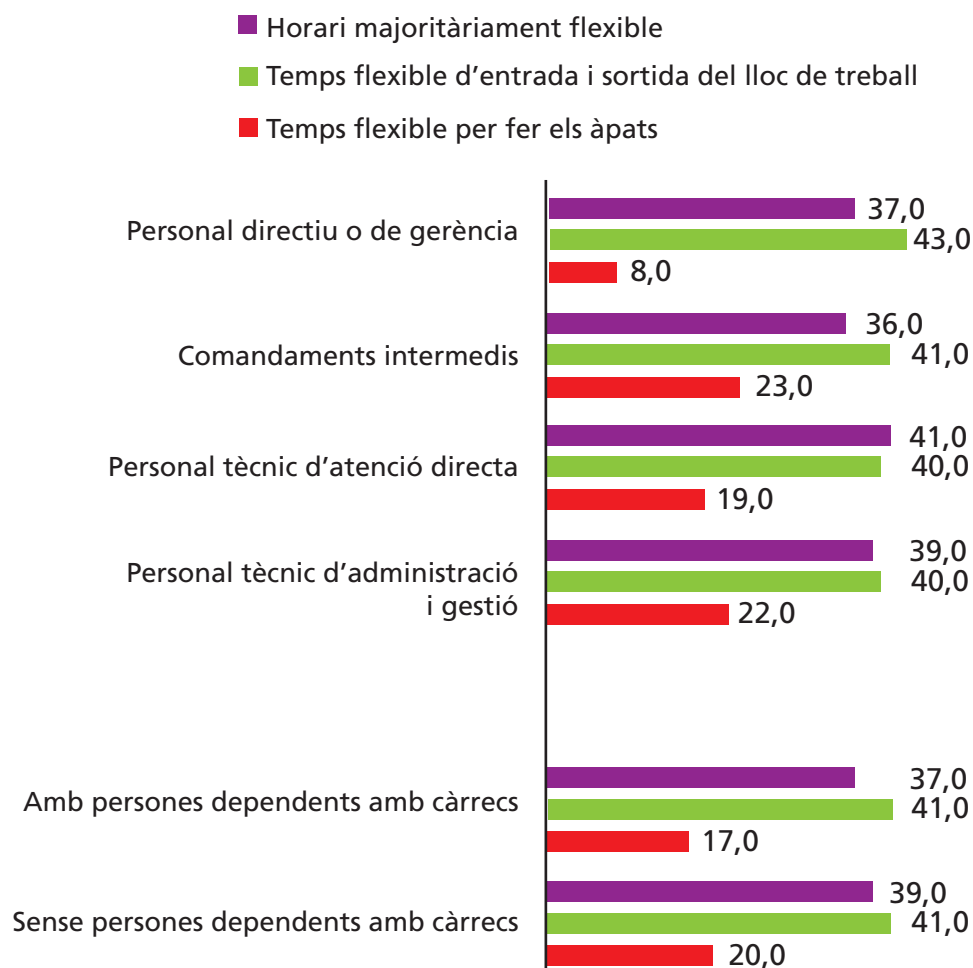
## Sobre mesures d'organització horària i de gestió del temps

---

**Flexibilitat horària: pròpia de càrrecs directius, suposa un repte aplicar-la a perfils tècnics.**

- La **flexibilitat horària total es dóna per descomptada en la funció directiva** i apareix com una diferència fonamental en la gestió del temps entre la direcció i la resta dels equips.
- Un dels **principals reptes** de les entitats a l'hora de desenvolupar una gestió del temps més satisfactòria és l'aplicació de la **flexibilitat horària als perfils tècnics** (diverses organitzacions socials ja hi estan reflexionant o estan aplicant mesures). És una **petició clara per part del personal** de les entitats i que entre els càrrecs directius genera opinions heterogènies a favor i en contra.
  - Entre les **dificultats i resistències** cal destacar la seva aplicació a las persones que treballen fent torns i, d'una manera generalitzada, als càrrecs tècnics, o flexibilitzar els temps per fer els àpats, cosa que implicaria reincorporar-se abans a la feina i fer una jornada menys extensa, i això genera reticències.
  - Entre els **avantatges** recollits cal destacar la idea que permetre la flexibilitat horària compensa la bretxa salarial del tercer sector respecte al sector privat no lucratiu, incrementa la productivitat, proporciona més autonomia al personal, genera més responsabilització o implica una relació de confiança entre la direcció i el personal.
- Cal assenyalar que **s'han recollit diverses experiències de flexibilitat horària que ja s'estan duent a terme** i propostes que cal posar en valor: fixar hores d'atenció directa i flexibilitzar la part de gestió o d'atenció indirecta, d'atenció directa mitjançant torns que no són rígids i que es pacten, flexibilitzar l'horari d'entrada i de sortida d'una manera autogestionada o pactar l'horari d'una manera individualitzada.

## Flexibilització en la gestió dels horaris de treball, per categoria laboral



### Teletreball puntual per a 'pics de feina', la preferència del personal tècnic.

- Avui dia, el **teletreball** només està estès realment entre les persones amb funcions directives i de gerència, però la voluntat de disposar d'una flexibilitat locativa és alta entre tot el personal, amb independència del seu perfil laboral i personal.
- El teletreball es defensa com una mesura positiva entre els càrrecs de gerència i de direcció i genera **opinions heterogènies entre els perfils tècnics** (alguns s'hi voldrien acollir i altres no).
  - Hi ha el consens que seria positiu que qui ho volgués s'hi pogués acollir, però són poques les persones participants que ho voldrien fer d'una manera estable.
  - La preferència es decanta més aviat cap al **teletreball puntual en moments de pics de feina** i s'associa amb la idea que el teletreball pot ser més productiu que el treball fet des d'una oficina.

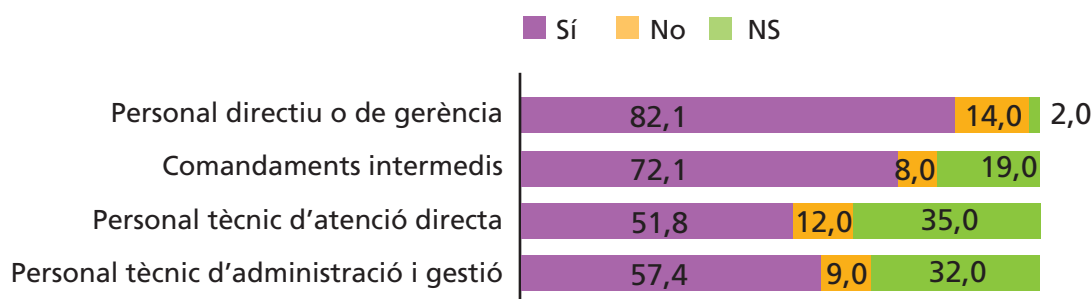
- D'altra banda, **algunes participants veuen el teletreball com una 'arma de doble tall'** que possiblement no els permetria centrar-se plenament en la feina ni en el treball domèstic, i que no els permetria desconnectar de cap dels dos contextos.
- Per a una part del personal tècnic d'atenció directa, la manca de viabilitat del teletreball es vincula també amb el fet que treballen amb dades protegides dels usuaris, les quals requereixen una seguretat i un control específics.
- Hi ha una **manca de regulació del teletreball** entre aquelles entitats que permeten que els seus equips s'hi acullin. Més enllà dels càrrecs directius o dels comandaments intermedis, quan el teletreball s'aplica al personal tècnic és, sobretot, per a pics de feina i no hi ha pautes clares ni compartides sobre les condicions per acollir-s'hi d'una manera estable.
- Una de les principals dificultats i resistències dels càrrecs directius per aplicar el teletreball és la manca de confiança en l'autodisciplina i la responsabilitat d'alguns professionals, el fet de considerar-ho inviable per al personal d'atenció directa (per a les hores indirectes), el fort arrelament de la cultura de la presencialitat o les pautes establertes en els plecs dels concursos públics.

### Reducció de jornada: consciència de mesura perjudicial i discriminatòria.

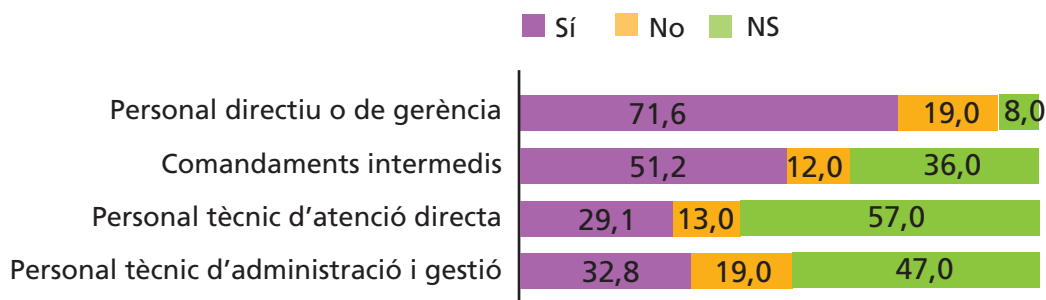
- La **reducció de jornada** després del permís de maternitat és **una de les principals mesures a les quals tenen accés el conjunt de dones professionals del tercer sector**. La possibilitat d'acollir-se a la reducció de jornada després del permís de paternitat és inferior, per a totes les categories professionals. Segons les dades quantitatives obtingudes, hi ha un alt grau de desconeixement entre els professionals amb perfils tècnics sobre si poden acollir-se a una reducció de jornada després del permís de maternitat/paternitat.
- Les dades qualitatives aporten complexitat i ajuden a comprendre per què es tracta d'**una de les mesures a la qual menys professionals diuen que voldrien acollir-se**. L'experiència de reducció de jornada és molt alta entre les dones participants en els grups de discussió. Es produeix una **contradicció entre la consideració estesa que és positiu** haver pogut disminuir la jornada laboral per cuidar persones dependents a càrrec (generalment infants, després de ser mares) i la percepció majoritàriament compartida que es tracta d'una **mesura perjudicial per a les dones i un factor clar de discriminació laboral**. Per a moltes professionals del tercer sector, la reducció de jornada es presenta com una de les poques mesures de gestió del temps a les quals es poden acollir davant la manca de mesures alternatives.

## Reducció de jornada, per categoria laboral

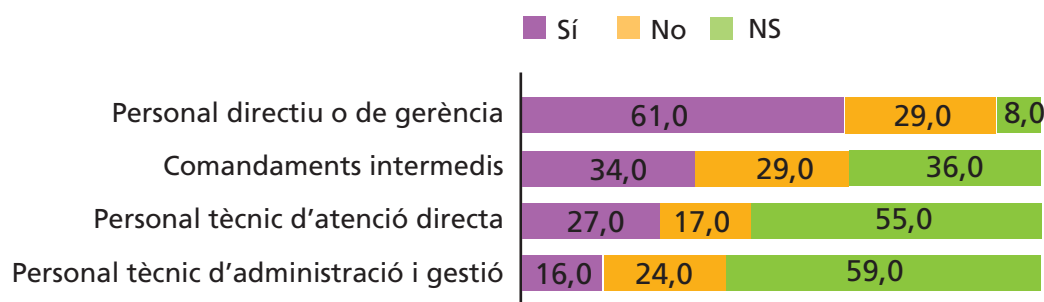
### Jornada reduïda després del permís de maternitat



### Jornada reduïda després del permís de paternitat



### Jornada reduïda per altres causes o sense justificació de causa



- La **jornada intensiva i la jornada compactada** tenen un impacte molt més elevat en els càrrecs directius que en la resta de perfils professionals, i és una mesura valorada molt positivament pels perfils tècnics. La jornada intensiva o compactada els divendres està força estesa en les organitzacions socials (per a totes les categories, especialment per al personal tècnic d'administració i de gestió); entre els càrrecs directius predomina poder fer una jornada intensiva o compactada que coincideixi amb les vacances escolars de l'estiu. També predomina la jornada intensiva/compactada entre els homes.

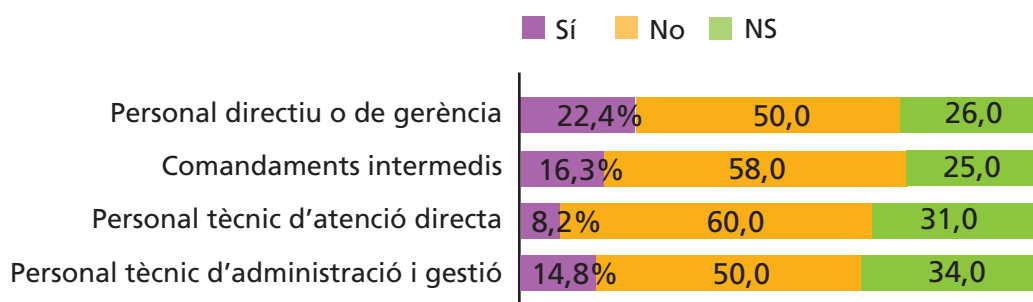


- Algunes **tècniques d'atenció directa haguessin preferit, després de ser mares, continuar fent jornada completa, però amb un horari intensiu o compactat**, en comptes de fer jornada reduïda, però les seves entitats no els ho van concedir.
  - Els responsables de direcció i de recursos humans de les organitzacions del tercer sector són conscients que el personal voldria fer jornades laborals al menys extenses possibles i, en alguns casos, hi mostren fortes resistències: s'ha d'implementar com una estratègia global, perquè puntualment genera greuges comparatius; no és compatible amb l'horari d'atenció que s'ha d'oferir en alguns serveis; és molt difícil d'aplicar si no està establert socialment, perquè les oficines o determinats serveis de les entitats no poden estar tancats en l'horari habitual de treball de la majoria d'empreses i institucions.
  - També es recullen avantatges pel que fa a l'aplicació de la jornada intensiva o la jornada compactada: es genera més motivació entre el personal, que la valora molt positivament.

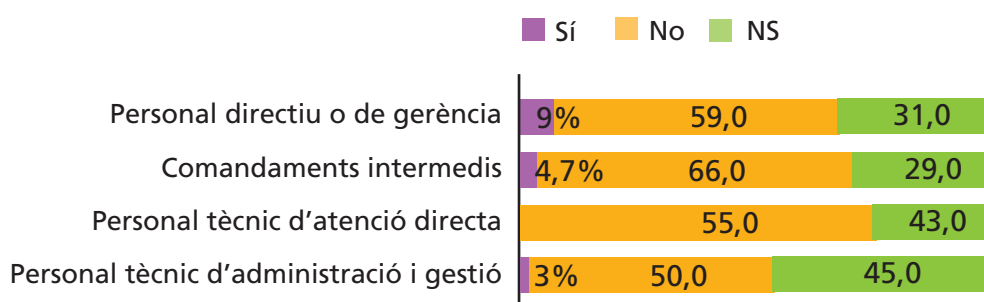
### Torns d'atenció de 24 h: propostes de millora vinculades amb més recursos.

- L'**atenció ininterrompuda** és una de les característiques principals d'alguns dels serveis —especialment els residencials— que ofereixen les entitats d'acció social pel que fa a la gestió horària. En aquest sentit, impulsar mesures per a una organització del temps sostenible i satisfactòria, adreçades al personal que treballa en aquests serveis, és un repte específic per a algunes de les entitats del tercer sector.
  - Hi ha l'opinió compartida que treballar en serveis les 24 h és especialment cansat i que el personal té més dificultats per gestionar d'una manera satisfactòria la seva vida professional, personal i familiar, especialment si treballa durant la tarda, la nit o els caps de setmana.
  - La gestió dels torns preocupa els càrrecs directius i els responsables de recursos humans de les entitats, els quals han de cercar fórmules que facin compatibles l'atenció de qualitat als usuaris i la qualitat de vida del personal.
  - Avui dia **predominen els sistemes de gestió de torns d'atenció contínua** en què el personal treballa sempre durant una mateixa franja horària, la qual en algunes ocasions inclou els caps de setmana i en altres no.
  - Es recullen **propostes de millora per part dels càrrecs directius** (reduir el nombre d'hores de la jornada completa, flexibilitzar l'entrada/sortida de les persones que treballen fent torns, dur a terme millores salarials, tenir més temps de traspàs entre els diferents torns, facilitar l'intercanvi de torns entre el personal), que per regla general consideren que no es poden dur a terme per la manca de recursos econòmics i per les pautes dels plecs dels concursos públics.

## Possibilitat que el personal pugui escollir el torn de treball



## Més dies de lliure disposició per a les persones que treballen fent torns



### Altres mesures de gestió del temps.

- L'**ampliació dels permisos de maternitat/paternitat** té una incidència baixa i no és una de les mesures principals a les quals els professionals diguin que s'hi volen acollir. Algunes participants proposen que s'ampliï la durada del permís de paternitat actual i s'equipari d'una manera obligatòria amb el de maternitat com a mesura per frenar la discriminació laboral que pateixen les dones en ser mares.
- Assistir a **reunions fora de l'horari habitual** de feina és una de les dificultats que té el personal amb càrrecs directius. La possibilitat de fer reunions per videoconferència és molt més alta entre els càrrecs directius i els comandaments intermedis que en la resta de categories professionals. La gestió eficaç de les reunions és una preocupació que es fa més manifesta entre els càrrecs directius que en la resta de perfils.
- La **bossa d'hores per als dies de lliure disposició** és una mesura molt popular i ben valorada per totes les categories professionals. Actualment és una pràctica minoritària a les entitats del tercer sector, però seria ben rebuda pel personal.
- La **incidència de les hores extraordinàries** és especialment elevada entre els càrrecs directius i també és present a la resta de categories professionals. La preferència del personal és que les **hores extres es remunerin** econòmicament i no amb temps. La manca de concordança entre el volum de feina i la durada de la jornada laboral que hi ha en algunes organitzacions genera malestar entre els càrrecs tècnics. El malestar

s'intensifica en aquelles entitats que no contempen mecanismes per compensar les hores extraordinàries, mentre que el personal valora positivament que aquestes hores es recuperin i que els caps siguin conscients del seu volum.

- La **flexibilitat a l'hora de planificar les vacances** és majoritària entre el personal de les entitats del tercer sector (i més elevada entre el personal directiu que entre el tècnic). És una mesura força ben valorada.
- La majoria d'organitzacions no cobreixen les persones que estan de permís, de baixa o de vacances. Substituir o no substituir el personal no és necessàriament una pràctica estable/fixa en les organitzacions, sinó que la decisió pot dependre de la casuística o d'un context concret.
- La possibilitat de fer **cursos formatius dins l'horari de feina** és molt alta entre el personal del tercer sector i gairebé total en el cas dels càrrecs directius. La formació en gestió del temps és minoritària i és una de les 10 primeres mesures a les quals els càrrecs directius es voldrien acollir.
- La **política de 'llums apagats'** té una incidència baixa. Els càrrecs directius la destaquen com una de les mesures a les quals es voldrien acollir, i és una mesura ben valorada en general en aquelles entitats que l'apliquen.
- L'**escola infantil gratuïta o amb descompte** per als fills i filles del personal de les entitats és una pràctica molt minoritària i una de les mesures a les quals el personal tècnic d'administració i de gestió donaria prioritat.
- Aproximadament la meitat de personal amb càrrecs directius consideren que poden fer **horaris laborals compatibles amb els horaris escolars**. Entre la resta del personal, el percentatge és lleugerament inferior i predomina l'opinió que els seus horaris laborals no són compatibles.
- El 40 % de càrrecs directius consideren que a les seves entitats es poden acollir al **pla individualitzat** de les seves necessitats horàries, molt inferior en altres categories. A les entitats es produeixen molts pactes individuals entre el personal i la direcció.
- Disposar d'espais de treball sense soroll ni interrupcions per a les tasques de gestió és una de les reivindicacions i propostes que s'han recollit de les tècniques d'atenció directa.
- La manca de proporcionalitat existent en algunes organitzacions entre les hores d'atenció directa i les d'atenció indirecta genera malestar entre el personal.
- L'autogestió de l'agenda per part dels càrrecs directius és una pràctica que es destaca com a molt important per a una compaginació dels temps més satisfactòria.
- L'existència d'espais de valoració i de supervisió interna és una pràctica molt ben valorada pel personal.