10 *perquès* PER A LA MILLORA DE L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL

"a la feina iguals"

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

10 *perquès* PER A LA MILLORA DE L'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL

XQ

a la feina iguals

Edició
Departament de Treball

Redacció i direcció
Subdirecció General de Programes d'igualtat entre dones i homes en el Treball

Coordinació tècnica
Gabinet de Comunicació del Departament de Treball

Disseny gràfic
CMC

Impressió
Icària arts gràfiques

Dipòsit legal
Pendent d'Icària arts gràfiques

Avís legal

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement-No Comercial-Compartir- Igual 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. La creació d'obres derivades també està permesa sempre que es difonguin amb la mateixa llicència. La llicència completa es pot consultar a:

http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.ca

XQ

Índex

Primera part
Presentació i introducció

PRESENTACIÓ DEL DOCUMENT **10**
INTRODUCCIÓ **12**

Segona part
Per què aplicar mesures per canviar l'actual organització del temps de treball?

1. PERQUÈ FORMA PART DEL SALARI EMOCIONAL **18**
2.PERQUÈ INCREMENTA LA SATISFACCIÓ LABORAL I MILLORA EL CLIMA LABORAL **24**
3.PERQUÈ ÉS UNA BONA ESTRATÈGIA PER LA CAPTACIÓ I RETENCIÓ DE TALENT **28**
4. PERQUÈ DISMINUEIX LA ROTACIÓ LABORAL **32**
5. PERQUÈ REDUEIX L'ABSENTISME **36**
6. PERQUÈ MILLORA LA IMATGE DE L'EMPRESA **40**
7. PERQUÈ INCREMENTA LA PRODUCTIVITAT **44**
8. PERQUÈ MILLORA LA COMPETITIVITAT **48**
9. PERQUÈ MILLORA LA QUALITAT DE VIDA DE LES PERSONES **56**
10. PERQUÈ LA PRÀCTICA I L'EXPERIÈNCIA MOSTREN ELS SEUS BENEFICIS **60**

Tercera part
Recomanacions

RECOMANACIONS PER APLICAR LA FLEXIBILITAT DEL TEMPS DE TREBALL **66**

Quarta part
Annexes

MESURES D'ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL **80**
IMPACTES DE LES MESURES DE FLEXIBILITAT LABORAL (TEMPS I ESPAI DE TREBALL) **84**
BIBLIOGRAFIA I RECURSOS EN LÍNIA CONSULTATS **88**

Primera Part
PRESENTACIÓ I INTRODUCCIÓ

Presentació

Us presentem la publicació *10 XQ per a la millora de l'organització del temps de treball*, una eina concebuda pel Departament de Treball per facilitar l'aplicació de mesures d'organització i gestió del temps a les empreses.

Els *10 XQ per a la millora de l'organització del temps de treball* aporta deu raons per modificar les actuals estructures horàries de les organitzacions, a més d'un capítol de recomanacions sobre l'aplicació de la flexibilitat del temps i un apartat en el qual es descriuen un seguit de pràctiques concretes, les seves característiques i aplicacions.

Cada vegada més, les empreses prenen consciència dels beneficis d'una organització més flexible i una distribució més racional del temps de treball que comporta, entre d'altres, que les empreses aprofitin el talent de tot el seu personal i millorin la seva competitivitat gràcies a una major implicació i compromís de totes les persones treballadores amb l'organització, ajustant ambdues parts les seves necessitats.

Afavorir la conciliació de la vida personal i laboral és un dels objectius prioritaris de la Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball, perquè una organització més racional del temps facilita la igualtat de dones i homes, alhora que beneficia directament a les persones treballadores i a les empreses.

Desitjo que els *10 XQ per a la millora de l'organització del temps de treball* esdevingui un document de referència, útil i pràctic, per a continuar avançant en la igualtat d'oportunitats a les vostres organitzacions.

Sara Berbel Sánchez

Directora General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball

Introducció

El model organitzatiu de les empreses que tenim actualment al nostre país es basa en unes estructures temporals que pivoten sobre la centralitat del temps de treball i premien la màxima disponibilitat laboral. El temps, per extensió, esdevé progressivament una dimensió essencial per fer visible la relació entre les persones i el treball i, de manera més específica, entre les dones i el treball, relació que a data actual continua essent controvertida.

La societat en el seu conjunt està evidenciant, però, la necessitat d'una nova organització del temps de les persones i, en particular, del temps de treball que permeti la conciliació de la vida personal i laboral de les persones treballadores en equilibri amb els interessos organitzatius i productius de les empreses.

Trobar un equilibri entre l'adaptació de la demanda de les empreses -com a forma de millorar la productivitat- i la qualitat de vida de les persones -i més concretament, la gestió del temps de les persones que hi treballen- esdevé un dels principals reptes de l'actual organització del temps de treball.

Les pàgines que segueixen ofereixen un punt de partida per l'aplicació d'actuacions en matèria de gestió de temps de treball a les empreses: noves actituds empresarials i noves pràctiques organitzatives del temps de treball en les quals pot tenir pes una gestió racional i humana de l'empresa amb consonància amb la finalitat de reducció dels costos de producció que han de presidir tota lògica empresarial.

Per argumentar el desenvolupament de les noves organitzacions del temps de treball (NOTT) es tenen en compte les raons tradicionals vinculades a la reducció de costos (rotació, absentisme, etc.), els canvis del mercat en termes de competitivitat (innovació, noves tecnologies, etc.) i les pròpies limitacions d'un sistema productiu basat exclusivament en la intensificació del treball. Així mateix, també s'analitzen les raons vinculades al valor que aporten les persones treballadores per avançar cap a una nova cultura del treball basada en l'eficiència econòmica i la cohesió social.

Els *10 XQ per a la millora de l'organització del temps de treball* és fruit de les aportacions del Fòrum Català de Persones Expertes per un Repartiment Igualitari del Temps de Treball creat per la Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball l'any 2007. Així, representants d'organitzacions empresarials, equips directius, persones expertes del món acadèmic i institucional d'àmbit nacional i internacional han participat en la construcció i en alguns casos, en la "desconstrucció" dels diversos arguments de suport d'aquest document.

És important afegir que aquest argumentari no pretén recollir ni conceptualitzar el ventall de mesures de flexibilitat del temps de treball que conté la nostra legislació, ni aquelles altres fruit d'una negociació col·lectiva o pactes entre les parts d'una relació laboral. Al respecte, es recomana la lectura del document *"Recomanacions per la Negociació Col·lectiva en matèria de gestió del Temps de les Persones Treballadores"* elaborat pel Consell de Relacions Laborals de Catalunya en tant que recull les diverses mesures de flexibilitat negociada des d'una òptica del marc legislatiu de la Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes.

La metodologia d'investigació utilitzada s'ha focalitzat sobre la recerca i l'anàlisi de més d'un centenar de fonts secundàries i altres recursos en línia no sols d'institucions públiques i escoles de negoci de reconegut prestigi local i internacional, sinó també de consultories d'opinió pública expertes en les noves tendències de direcció empresarial.

Els avenços d'aquesta tasca d'anàlisi han estat contrastats en tot moment pels membres integrants del Fòrum a partir de la posada en marxa de diverses tècniques d'investigació social qualitativa (focus grup, delphi electrònic i entrevistes individuals semiestructurades). La informació rebuda ha estat fonamental per centrar els punts d'interès sobre qüestions que sovint es posicionen en una línia summament fràgil entre els interessos de les persones treballadores i els departaments dels recursos humans de les empreses. I en aquest sentit, valgui ja com a primera recomanació la importància d'elevar el tema que ens ocupa dins un marc de negociació on els agents socials assumeixin justament que l'equilibri de la vida personal i laboral està adquirint una centralitat cada cop més rellevant.

Finalment, s'ha considerat adequat posar l'accent en un seguit de recomanacions puntuals que ajudin a ajustar els impactes de les mesures de flexibilitat negociada del temps de treball en les organitzacions. I això perquè el triomfalisme de les xifres no ha de substituir en cap moment la certesa que si bé les NOTT constitueixen en realitat un indicador de l'extensió a tots els àmbits de la societat dels efectes dels canvis de models productius als quals es veuen obligades les empreses per raons de competitivitat, no és menys cert que l'efectiva conciliació de la vida personal i laboral és una dimensió clau de les condicions que tot Estat de benestar ha de garantir[1].

1 En els annexos s'inclou una relació de les persones i organitzacions que han participat activament en la recerca que ha precedit aquesta publicació.

Segona Part

PER QUÈ APLICAR MESURES PER CANVIAR L'ACTUAL ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL?

1. perquè...
forma part del salari emocional

En un mercat cada cop més global i competitiu, les empreses i les institucions es veuen obligades a dotar-se d'estructures organitzatives adreçades a millorar les constants de productivitat. La millora passa, si més no, per un **model de cultura empresarial centrat en les persones treballadores i en el desenvolupament de polítiques de recursos humans que permetin assegurar la durabilitat del capital humà de les empreses**.

L'afirmació anterior no és menor, especialment tenint en compte que els principals problemes que han d'afrontar les empreses catalanes es focalitzen justament sobre les persones. El darrer estudi–*"Experiències en Organització del temps de Treball a les empreses de Catalunya"*- editat pel Departament de Treball amb la col·laboració de l'IESE Business School l'any 2008 a partir d'un procés d'investigació sobre 600 empreses catalanes, ja assenyalava algunes dades prou esclaridores (veure quadre 1).

Caldria preguntar-se, però, quins són els motius fonamentals pels quals una empresa pateix una migració de talent. L'enquesta de Cátenon Worldwide 2009 assenyala principalment -i per aquest ordre de prioritats- les següents motivacions vinculades a les raons sobre per què marxa un treballador o treballadora considerada professionalment vàlida d'una empresa (veure quadre 2).

Problemes més freqüents que han d'afrontar les empreses catalanes

Atracció de talent:
El 50% de les empreses afirmen tenir dificultats per contractar personal clau.

Absentisme:
El 41% de les empreses afirmen patir una taxa d'absentisme elevada.

Personal poc autònom:
El 30% de les empreses compten amb personal poc autònom i motivat.

Manca de compromís:
El 27% de les empreses enquestades assenyalen una manca de compromís per part de les seves persones treballadores amb l'empresa.

Escàs equilibri de qualitat de vida laboral/personal:
El 25% de les empreses manifesten la dificultat per conciliar la vida personal i laboral.

Resistència a la mobilitat geogràfica:
El 20% de les empreses assenyalen una certa resistència a la mobilitat geogràfica del seu personal.

Motius de migració de talent i persones clau a les empreses

1. Manca d'equilibri entre la vida professional i la vida personal o familiar.

2. Manca d'un ambient laboral adequat i de respecte.

3. Manca de promoció professional.

4. Manca de confiança cap a l'empresa per la qual treballes.

Sembla clar que caldria trobar fórmules negociades i a la mida d'ambdues parts (empresa i persona treballadora) susceptibles de generar un nou marc laboral. Aquest no hauria d'estar basat exclusivament en la retribució econòmica sinó en altres variables (el respecte per la qualitat de vida de les persones, la qualitat de vida laboral, un projecte empresarial sòlid, una estratègia basada en la fidelització dels recursos humans de l'empresa,...), adreçades a involucrar les persones treballadores en la gestió de les empreses.

Es tractaria, per tant, d'arribar a formalitzar **un contracte psicològic o emocional, en el qual l'altre salari- l'emocional- pesi tant com el salari monetari**. I això justament perquè, a més de les condicions materials, el que més es valora és tenir la sensació que l'aportació a l'empresa té sentit si es tenen en compte les necessitats de les persones treballadores.

Actualment, la tendència retributiva tant per a grans empreses com per a les PIME està progressivament girant al voltant de l'anomenat ***"model de compensació total"***.

Aquest model preveu salaris lligats no sols a la realització de les tasques i a la consecució d'objectius –fixos i variables -, sinó també paquets retributius a mida de les necessitats de les seves persones treballadores, tot integrant fórmules de retribució amb un marcat component emocional i psicològic.

En definitiva, les empreses competitives ofereixen ofertes innovadores i globals de llocs de treball amb valor afegit, entenent que el valor afegit és, justament, l'atenció a la realitat vital de la plantilla individualment considerada.

En aquest sentit, les mesures amb vocació d'equilibrar la vida personal i laboral, en tant que intangibles emocionals, s'acaben materialitzant en un valor de mercat diferenciador i competitiu per a les empreses.

També són mesures que augmenten el compromís de la persona treballadora amb l'empresa, tot reforçant el vincle entre ambdues parts. En aquesta direcció, una política interna enfocada a equilibrar la vida personal i laboral pot actuar com es-

QUÈ ÉS EL SALARI EMOCIONAL?

El salari emocional és aquella variable retributiva composada per conceptes no econòmics, destinats a satisfer les necessitats de tipus personal, familiar i professional d'una persona treballadora, amb l'objecte de millorar de forma global la qualitat de vida i el seu entorn.

Es denomina "salari" perquè es busca la identificació i la relació amb "contraprestació", "reciprocitat", "freqüència" i "equitat".

Es qualifica "emocional" perquè amb independència de la satisfacció de la qual es tracti - vacances, atenció a les necessitats personals,...- es busca aportar satisfacció a alguns dels motius intrínsecs que acompanyen tota relació laboral (responsabilitat, centralitat del treball, autonomia, oportunitat de desenvolupament,..).

tratègia empresarial per fomentar **l'alineació de les persones treballadores amb els objectius de l'organització**, impactant positivament en els resultats generals de la mateixa.

A Espanya, el 26% de les PIME apunten explícitament la manca de compromís del personal treballador com un problema en la gestió de la seva organització. Malgrat que el percentatge cau al 15% en el cas de les grans empreses, cal assenyalar que normalment es tracta d'empreses dominades per operadors globals, amb matrius nord-americanes o japoneses, organitzacions amb cobertura multinacional i/o organitzacions amb xifres comercials sostenibles. Invariablement, està més que demostrat que aquest tipus d'organització inverteix recursos en programes d'implicació i compromís organitzatiu.

D'aquesta inversió en personal a través d'elements intangibles, se'n desprèn la relació positiva que existeix entre el compromís de les persones treballadores i altres aspectes clau com l'eficiència, la productivitat, la seguretat, la captació i retenció de talent, la satisfacció i permanència i lleialtat envers els clients; i, en definitiva, la rendibilitat de l'empresa[2]. D'altra banda, l'èxit de les empreses depèn de l'alineament estratègic d'audiències crítiques on s'ha d'incloure a totes les parts interessades (accionistes, clients, proveïdors, etc.) i òbviament també a les persones treballadores. En aquest context, el compromís del personal treballador és una de les claus mestres per la posada en escena d'una estratègia empresarial adreçada a incrementar el vincle afectiu persona treballadora/empresa.

Cal, però, que l'empresa no perdi de vista que la persona treballadora abans del compromís cap a l'empresa amb la qual es formalitza una relació laboral té un compromís amb la seva carrera professional i amb ella mateixa. Així doncs, la **implicació de la persona treballadora amb els valors i la visió corporativa de l'empresa depèn en gran mesura de les polítiques d'organització del temps de treball, és a dir, de les possibilitats de desenvolupament i equilibri que l'empresa ofereix**.

2 Diferents estudis que comparen les 100 millors empreses on treballar recollides a la revista Fortune amb les 500 més grans de Standard & Poor's posen de manifest que les empreses amb treballadors i treballadores summament compromesos tenen de mitjana un 29% més de benefici, un 50% de clients lleials i un 44% més de possibilitats de canviar resultats negatius que les empreses amb persones treballadores poc implicades. El País (7/10/2007).

2. perquè...
incrementa la satisfacció laboral i millora el clima laboral

El treball remunerat juga un paper clau en la vida de la majoria de la població europea i del nostre país. Les polítiques europees reconeixen la necessitat d'entendre millor les condicions de treball de la ciutadania dels diferents països de la Unió Europea amb la finalitat de millorar la qualitat del treball, incrementar la productivitat i crear més ocupació (els denominats *"objectius de Lisboa"*).

L'European Working Conditions Survey, realitzada quinquenalment per la Fundació Europea per la Millora de les Condicions de Vida i del Treball, ve oferint des de l'any 1990 una anàlisi de les qüestions relacionades amb la qualitat del treball. La darrera enquesta, publicada l'any 2007[3], presenta l'opinió dels treballadors i treballadores de la Unió Europea sobre una àmplia diversitat de temes, com ara l'organització del treball, el temps de treball, la igualtat d'oportunitats, la formació, la salut, el benestar i, molt especialment, la satisfacció en el treball.

Els efectes d'un bon nivell de satisfacció laboral dins les organitzacions són explícits i cal vincular-los amb altres variables analitzades en el decurs d'aquesta guia.

Motius de migració de talent i persones clau a les empreses

> un increment de la satisfacció comporta una disminució de la rotació laboral.

> un increment de la satisfacció comporta una disminució de l'absentisme.

> un increment de la satisfacció laboral pot comportar un increment de la productivitat.

En general, el **treball remunerat és una experiència satisfactòria i positiva pel 80% de les persones treballadores a la UE.**

Factors com el sentiment de *"pertinença"* a una organització, la sensació d'estar justament recompensat/recompensada, una major autonomia i control sobre el propi treball, les possibilitats de desenvolupament professional i, molt especialment, la possibilitat d'equilibrar la vida laboral i personal esdevenen factors claus que fomenten la satisfacció laboral. **Per contra, els nivells més baixos de satisfacció laboral en l'enquesta esmentada estan vinculats al temps de treball** –bàsicament en referència a la durada de la jornada, la jornada laboral no flexible i la impossibilitat de modificar l'horari laboral-.

És important, doncs, que les empreses tinguin en compte aquestes dades, en tant que **el treball té la capacitat de resultar atractiu, generar satisfacció i els impactes desitjats només si les seves condicions també ho són.**

A Espanya i a Catalunya s'observa una progressiva tasca de medició de la qualitat de vida laboral i la satisfacció laboral a partir d'enquestes de divers abast. Les institucions públiques recullen periòdicament aquest tipus de dades en: l'Enquesta de Qualitat de Vida al Treball , *Enquesta sobre el Temps de Treball a Espanya, Enquesta de les condicions de vida i hàbits de la població, Enquesta sobre l'ús del temps, entre d'altres*. D'altra banda, existeixen també enquestes realitzades a partir de monitoratges anuals a càrrec de reconegudes firmes d'opinió pública, tal com les realitzades per Fortune, Great Places to Work, Cátenon de Satisfacció Laboral i Qualitat de Vida, Índex MERCO de reputació empresarial o TOPEMPLOYERS a càrrec de la Corporate Research Foundation.

Totes aquestes enquestes tenen la virtut d'oferir un diagnòstic rigorós de la qualitat laboral i reputació de les organitzacions empresarials analitzades. Són empreses "desitjables" per la major part de les persones treballadores o potencialment treballadores; són empreses caracteritzades per disposar d'una organització flexible, centrada en competències clau i gestionades bàsicament sota una direcció per objectius.

3 Les entrevistes varen ser realitzades a finals de 2005 entre unes 30.000 persones treballadores procedents de 31 països (UE-25), els països adherents Bulgària i Romania, a més de Croàcia, Turquia, Suïssa i Noruega. En el moment d'efectuar-se l'enquesta, el nombre de persones ocupades en aquests 31 països era aproximadament de 235M. L'objectiu de l'enquesta és oferir una imatge exhaustiva de la percepció i valoració que fan els treballadors i treballadores europeus de llur vida professional i les condicions de treball per tal de referenciar noves polítiques vinculades a la qualitat de vida i de treball.

Però sense menysprear les característiques mencionades, encara és més rellevant que aquest tipus d'organitzacions aposten per una política laboral centrada en l'equilibri de la vida personal i laboral i en la qual la implementació de les mesures de conciliació, necessita d'altres factors per tal de ser exitosa:

1. La implicació dels equips directius, referenciant-se com a models a seguir i practicant un lideratge emocional conforme amb els models de gestió actuals. El valor de la proximitat, basat en propiciar la sensació d'apropament amb les persones treballadores aconsegueix que els treballadors i treballadores vegin satisfetes gran part de les expectatives professionals i entre elles, aquelles relacionades amb el temps i el suport a la seva vida personal.

2. La detecció de les necessitats individuals dels professionals que treballen en les empreses: el disseny i la implementació de pràctiques i accions d'equilibri de la vida personal i laboral ha de buscar la satisfacció de les expectatives individuals de les persones treballadores. És més, els canvis que es produeixin en aquestes expectatives han de comportar canvis o adaptacions en les accions equilibradores que l'empresa pretén implementar.

3. Un pas previ a l'anàlisi de les expectatives individuals de les persones treballadores constitueix el definir de manera objectiva i analítica unes variables de segmentació que responguin a la realitat organitzativa de l'empresa. I per tant, que donin com a resultat els diferents "públics objectius" que en l'organització es poden reconèixer (equips directius, personal de producció, personal administratiu...). En el procés de definició d'aquestes variables de segmentació i des del coneixement clar de l'empresa i dels llocs de treball hi ha una idea de base fonamental: la universalització de les mesures tenint en compte altres criteris de segmentació com l'exigibilitat horària del lloc de treball i la territorialitat, si s'escau.

4. Finalment, la comunicació de les pràctiques d'equilibri de la vida personal i laboral, com element present en tot el procés d'implementació, amb la finalitat que tots els treballadors i treballadores puguin conèixer en profunditat quines accions posa l'empresa a la seva disposició i per què.

QUÈ ÉS LA SATISFACCIÓ LABORAL?

La satisfacció laboral és l'actitud general del treballador/treballadora envers la seva ocupació remunerada. Aquesta actitud està basada en creences i valors que les persones treballadores desenvolupen en el seu propi treball.

Les actituds són determinades conjuntament tant per les característiques del lloc de treball com per les percepcions que té el treballador de "com haurien de ser".

Quan la persona treballadora sent que la seva vida laboral encaixa bé amb la seva vida privada, de tal manera que és capaç de percebre que existeix un equilibri entre ambdues d'acord amb els seus valors personals, la satisfacció laboral genera impactes positius sobre el clima laboral general de les organitzacions.

Cal no oblidar que la satisfacció laboral i la qualitat del clima laboral sembla esdevenir, així mateix, un factor que agilitza les relacions del departament de Recursos Humans de l'organització amb la resta de les àrees de l'empresa i, eventualment, la negociació col·lectiva.

3. perquè...

és una bona estratègia per la captació i retenció de talent

L'interès per la gestió del talent està augmentant ràpidament als Estats Units i a Europa i aquest fet té conseqüències per altres mercats globals. A data actual, les empreses s'enfronten al final de la generació *baby-boom* i a l'aparició de l'anomenada *Generació Millennial (o Generació Y)* en el mercat laboral, a l'envelliment de la població, a la necessitat de reinventar i innovar i al fet d'haver substituït la força física per la força intel·lectual. Tots són factors que impliquen que atraure persones amb talent i saber retenir-les esdevé una necessitat competitiva per a les empreses. A tall d'exemple, a Catalunya hi ha un 22% de grans empreses i un 28% de PIME que manifesten la seva preocupació per atraure talent i retenir-lo en condicions de competitivitat.

I de fet, moltes organitzacions estan renovant el seu enfocament de la gestió del talent o revisant les polítiques, els sistemes i els processos existents per garantir no només que aprofitin al màxim el talent de les persones que tenen contractades sinó també que evitin fugues de professionals no desitjades.

L'administració del talent no passa, però, exclusivament per un procés de selecció eficaç ni per una remuneració equitativa. Segons es desprèn del VII Informe Randstad *"Gestión del Talento. Opinan los jóvenes profesionales y urbanos"* coordinat per l'Institut d'Estudis Laborals IEL-ESADE[4], les característiques del treball considerat com "ideal" per persones joves qualificades es

QUÈ ÉS L'ATRACCIÓ I RETENCIÓ DE TALENT?

Talent significa tenir una aptitud i/o capacitat especial, que pot ser natural o adquirida, cap a una determinada tasca.

L'atracció de talent implica captar els professionals amb més capacitats, preparació i experiència cap a la pròpia organització.

Retenir-lo implica posar mitjans perquè el personal valuós d'una empresa hi romangui durant el màxim de temps.

basa en altres motivacions extra salarials entre les quals juguen un paper rellevant el desenvolupament de tasques estimulants o desenvolupament professional, un bon clima laboral, una direcció més propera al lideratge que a la mera gestió directiva i, òbviament, un bon horari laboral.

Els resultats de l'Informe avancen un seguit de carències per part de les empreses del nostre país que recomanen configurar estratègies de gestió de recursos humans a llarg termini dins les organitzacions i tenir en compte **cicles vitals i professionals de les persones treballadores a llarg termini**. Serien estratègies a llarg termini vinculades a mesures com:

> Dissenyar i establir plans de carrera per a les persones treballadores. El pla de carrera hauria de preveure una estructura de promoció interna que permeti avançar professionalment a la persona treballadora sense necessitat de plantejar-se un canvi d'organització. El pla de carrera ha d'ajudar a maximitzar la motivació i la fidelitat dels professionals qualificats.

4 SAEZ, LL., SALADO, L., OBESO C.: Gestión del Talento. Opinan los jóvenes profesionales y urbanos. Instituto de Estudios Laborales IEL-ESADE. Barcelona, 2007.

> Promoure la formació continuada dins l'empresa tant de competències tècniques com d'habilitats transversals. Rarament, però, les empreses tenen polítiques definides al respecte, amb excepció d'empreses multinacionals.

> Promoure l'equilibri de la vida personal i laboral al llarg del tot el cicle professional i vital de les persones.

En aquest sentit, les empreses amb una política interna respectuosa amb la realització personal i professional de les seves persones treballadores esdevenen **empreses-refugi de talent professional**, especialment en sectors productius summament competitius -en els quals no hi ha cabuda ni possibilitat de compensar econòmicament a la persona treballadora- i com a incentiu pel col·lectiu de dones treballadores[5].

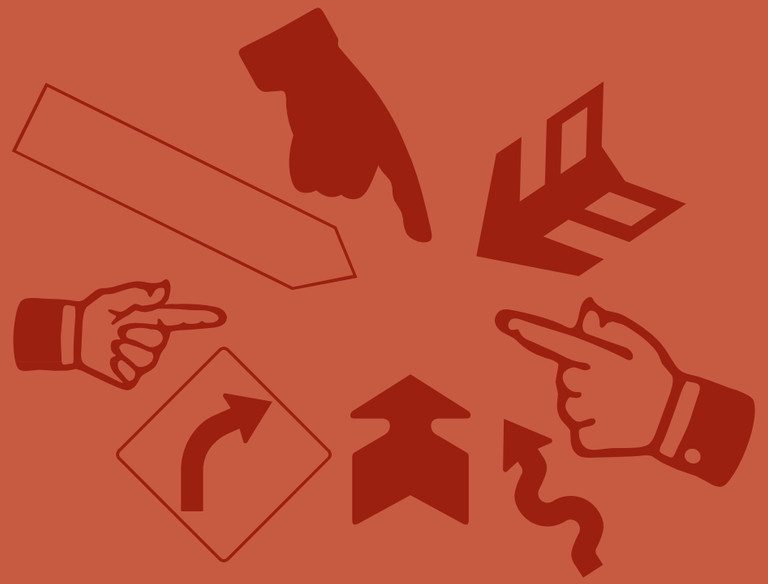
I des d'aquest punt de vista, efectivament les NOTT despleguen avantatges estratègics tant per la part treballadora –especialment dones treballadores- com per les organitzacions empresarials, en tant en quant:

1. Hi ha una relació directa entre talent femení i polítiques internes d'equilibri de la vida personal i laboral, de manera que les empreses "conciliadores" es posicionen com ***"attractive employers"*** per davant d'altres organitzacions, convertint-se en especial focus d'interès professional per a dones amb nivells de qualificació i formació elevades[6].
2. La "lluita pel talent" –especialment en aquelles empreses que necessiten perfils professionals de cobertura complexa- ha impulsat la popularitat de les NOTT, de manera que l'organització empresarial reconeguda en el mercat laboral com a "empresa conciliadora" esdevé en **model o figura prescriptora i reputada** respecte aquelles altres empreses sense programes de conciliació de la vida personal i professional en el si de llurs organitzacions. Es genera un efecte de pressió mediàtica lligat a les tendències d'un mercat cada cop més competitiu.
3. Les NOTT **contribueixen a diluir** les dificultats que tenen les empreses davant l'atracció i la retenció de talent. De fet, quan a la plantilla hi ha una proporció de dones menor al 25% la dificultat per contractar i retenir els perfils professionals vàlids pel lloc de treball passen al primer lloc[7].

5 A l'estudi "L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení" elaborat per la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona l'any 2006 s'assenyalava ja diversos impactes negatius relacionats amb la pèrdua del talent femení, i entre d'altres, un cost de 977M€ per a Catalunya- el que representa un 0,5% del PIB català -.

6 BLOOM N., KRETSCHEMER T., VAN REENEN J. – *Work Life Balance, Management Practices and Productivity*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Politics. Londres, 2006. L'estudi demostra que les dones que ocupen alts càrrecs en les organitzacions estan particularment atretes cap a aquelles empreses que disposen de millors mesures de conciliació personals i laborals. Així mateix, aquelles dones treballadores que són mares, mostren una major tendència a retornar al lloc de treball si el seu o la seva cap els hi ofereix flexibilitat i pràctiques de treball orientades a la família.

7 CHINCHILLA, N. i LEÓN, C.- *Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible*. IESE Business School. Madrid (2007).



L'ecosistema empresarial actual explica per què els mercats valoren més les empreses pels seus recursos intangibles que pels recursos tangibles. És a dir, es valora més pels coneixements i les habilitats de les persones treballadores (recursos humans), pels mètodes de treball i anàlisi de la cadena de valors (recursos d'estructura) i per la marca, reputació i prestigi de l'empresa (recursos externs). Actualment, els intangibles de les companyies representen el 70% del seu valor final. Cal, però, per tal què els recursos intangibles siguin capaços de generar un avantatge competitiu per a les empreses, que siguin sostenibles, difícils d'identificar i duplicar.

En aquest sentit, des del punt de vista de gestió dels recursos humans d'una organització, és desitjable i recomanable focalitzar els esforços no només en el disseny de pràctiques d'equilibri de la vida personal i laboral sinó també de manera complementària en altres polítiques internes de desenvolupament professional que permetin convertir el talent amb oferta de valor (programes de mentors, *coaching*, càpsules formatives específiques pel lloc de treball, etc.).

4. perquè...
disminueix la rotació laboral

El compromís organitzatiu no afecta únicament al creixement econòmic d'una companyia sinó que proporciona una plantilla de persones treballadores més estable. I de fet, es calcula que aproximadament el 70% del personal treballador compromès amb la seva tasca pensa mantenir una relació laboral amb la seva empresa durant un període mínim de cinc anys. Per contra, les persones treballadores que no mostren aquest sentiment de pertinença i satisfacció pròpies del compromís organitzatiu baixen la relació laboral a un termini màxim de dos anys.

A Espanya, la temporalitat laboral és una de les principals característiques del mercat de treball. Tant és així que la seva taxa circula molt per sobre dels nivells de la resta de la Unió Europea fins al punt de duplicar-la. Concretament, l'índex nacional es situava l'any 2008 al voltant del 35% envers el 15% de mitjana que representen els vint-i-cinc països comunitaris.

Una situació com la descrita no afecta per igual, però, a totes les persones treballadores: condicions extrínseques de la relació laboral (evolució i

QUÈ ÉS LA ROTACIÓ LABORAL?

La rotació és la mesura en què una empresa guanya o perd treballadors/es. Alhora, indica el temps que els treballadors i treballadores estan a l'organització, la voluntat de canviar de feina i el trànsit de personal que hi ha a l'empresa.

La rotació pot ser real i potencial. La primera fa referència a la sortida consumada de la persona treballadora. La rotació potencial està relacionada amb el desig latent de la persona treballadora de marxar d'una feina. En la mesura que la rotació potencial pot convertir-se en real o definitiva, té un caràcter preventiu.

Malgrat que ambdós tipus de rotació poden avaluar-se amb indicadors, la medició de la rotació potencial posa de manifest els motius pels quals les persones treballadores volen marxar de l'organització.

La insatisfacció laboral, la manca de motivació envers la tasques encomanades i l'escàs ajustament de l'empresa a les necessitats individuals de la persona treballadora són les causes més comunes d'una taxa alta de rotació laboral a les organitzacions. La remuneració compta de manera poc significativa.

consolidació del sector econòmic en el qual es troba l'empresa, cultura corporativa, possibilitat de desenvolupament de la carrera professional), condicions intrínseques (motivació, satisfacció, percepció del clima laboral, ajustament a les necessitats personals) i condicions d'ocupabilitat lligades a la persona treballadora (bàsicament la qualificació professional, edat i sexe) incideixen en major o menor mesura en l'estabilitat laboral d'una organització[8]. I són en general, els i les professionals que tenen millors opcions de remuneració i de treball els que acudeixen amb més freqüència a la rotació laboral. L'Organització Internacional de Treball calcula que amb freqüència a les empreses hi ha un grup laboral que representa el 20% del personal amb majors aptituds i que acostuma a rotar.

8 De fet, les dades anteriors sorprenen quan es tracta la rotació laboral del personal directiu a Espanya. En aquest cas de personal qualificat, el promig de rotació del personal directiu arriba a un escàs 7% i contrasta summament amb la taxa europea que oscil·la entre un 10% i 17% depenent del país. La pròpia estructura laboral del mercat laboral espanyol, el pes de la família i l'afecció per beneficis socials aconseguits per l'antiguitat en l'empresa acostumen a ser les raons que esgrimeixen per justificar la seva "por" al canvi.

De la rotació laboral se'n deriven, entre d'altres, dos impactes negatius bàsics per la competitivitat de les empreses que es poden minimitzar a partir de la posada en pràctica de mesures d'organització de temps de treball: la pèrdua de capital humà entès com a "pèrdua de coneixement" dins l'empresa i els costos derivats de la fugida d'aquest capital humà.

Les dones qualificades semblen observar 10 factors determinats en el marc d'una relació laboral[9].

El deteriorament d'un d'ells podria portar a un canvi d'organització. El rànquing és el següent:

1. Direcció per objectius.
2. Possibilitats de desenvolupament professional.
3. Clima laboral.
4. Bon estil de direcció de persones.
5. Bona relació amb el/la responsable directe.
6. Coherència, ascensos i premis.
7. Perspectives d'estabilitat en el lloc de treball.
8. Sentir que l'empresa té un bon projecte.
9. Reconeixement del treball realitzat.
10. Flexibilitat per atendre necessitats familiars.

Sorprèn comprovar com el factor *"Flexibilitat per atendre a les necessitats familiars"* ocupa una posició allunyada en el rànquing de preferències per les dones treballadores. L'explicació podria respondre a possibles expectatives ja complertes en matèria d'organització del temps de treball (una direcció per objectius que elimina una cultura corporativa presencialista, un salari emocional fonamentat amb el clima laboral, satisfacció, etc.). Malgrat la seva posició en el rànquing assenyalat, caldria no menysprear, però, aquest factor en la mesura que es considera entre les dones qualificades com a factor d'alta influència i pràcticament determinant per provocar una fuga cap a una altra organització.

9 Per contra, els homes observen sols 3 factors com a determinats d'incompliment dels quals podria provocar una fuga d'empresa: *Les possibilitats de desenvolupament professional, sentir que l'empresa té un bon projecte i coherència d'ascensos i premis.* Dades extretes de *"¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí?"*. Ed. Otto Walter, Madrid, 2006.

I això fins el punt que la "flexibilitat per atendre les necessitats familiars" **cobra especial rellevància i passa a una de les primeres posicions juntament amb *"clima laboral", "desenvolupament professional"* i *"bona relació amb el/la responsable directe"* en el cas de dones i homes qualificats amb edats menors de 40 anys**.

La segona qüestió –**costos derivats de la rotació laboral**- es podria relacionar no solament amb costos de productivitat empresarial, sinó específicament amb les inversions derivades en forma de temps i inversions monetàries destinades a reclutar nou personal, acollir-lo i capacitar-lo. I això perquè el cost d'una ruptura laboral per a l'empresa suposa el 25% del seu salari, segons els càlculs més conservadors de l'Institut Saratoga de la consultora PricewaterhouseCoopers.

En aquest sentit, sembla clar que caldrà tenir en compte la tendència del mercat laboral per tractar els *milennials* com a cantera de talent a conservar en tant en quant els **darrers informes en previsions futures envers l'any 2020 posen l'accent en la necessitat d'incidir tant en la flexibilitat del temps de treball com en la rotació laboral.** La nova generació de persones joves qualificades es considera lleial a les empreses però no fidel. La matisació és subtil, però la realitat és que quatre de cada 10 *milennials* serà lleial a l'empresa però el 28% sols ho farà mentre es senti realitzat en el seu lloc de treball i dos de cada deu si els objectius professionals i personals coincideixen amb els de llur empresa.

10 La consultora Hudson Talen Management eleva la xifra fins el 60% o el 70% del salari. Hudson ha quantificat les despeses detallades que suposa la rotació per l'empresa: més de 14.000€ per un salari mig de 22.000€ anuals. Aquesta xifra augmenta a mida que augmenta la qualificació professional, en tant en quan és més difícil substituir a un/una líder d'equip que a un/una tècnica base. sibilitats de desenvolupament professional, sentir que l'empresa té un bon projecte i coherència d'ascensos i premis. Dades extretes de "¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí?". Ed. Otto Walter, Madrid, 2006.

5. *perquè...* redueix l'absentsime

L'absentisme laboral és un fenomen que s'ha intensificat en els darrers anys, convertint-se en un dels principals problemes per a les empreses europees. A Europa la taxa d'absentisme és del 4,6%, essent els països més afectats per aquest fenomen Alemanya, Bèlgica i França. A l'altre extrem es troben Àustria i Itàlia, amb taxes mitjanes del 3%.

Espanya, a l'igual que Portugal, es troba en un nivell superior a la mitjana europea. En els darrers quatre anys, l'absentisme ha passat d'un 3% a un 5,35%, oscil·lant segons comunitat autònoma i sector productiu[11].

Algunes de les causes que podrien justificar aquest desajustament entre la resta de països de la Unió Europea i Espanya caldria trobar-les en els índex de rotació laboral de les empreses espanyoles –especialment perfils professionals joves- i una tendència a l'augment de la durada de les jornades laborals, que sovint, impacten no sols sobre una possible disminució de la productivitat individual, sinó també sobre altres factors psicosocials de les persones treballadores (satisfacció laboral, motivació orientada a la tasca, etc.).

11 Malgrat tot, a conseqüència de l'actual conjuntura econòmica, l'absentisme ha mostrat des del primer trimestre de l'any 2008 una pauta descendent. Segons dades del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya mentre que durant el primer trimestre del 2008 cada català es va absentar de mitjana 47,1 hores de treball, d'abril a juny aquesta mitjana es va reduir fins a les 40,6 hores.

QUÈ ÉS L'ABSENTISME LABORAL?

L'absentisme laboral és un fenomen causat per l'incompliment per part del treballador/a de la seva jornada laboral. Aquesta falta de compliment es pot traduir o bé en la no-assistència al lloc de treball durant un o diversos dies, o bé en l'entrada al lloc de treball més tard o la sortida més d'hora del que està convingut en la relació laboral.

És important distingir entre les absències legals i involuntàries (baixes per malaltia o per accident laboral, llicències legals, les baixes per maternitat) de les absències no legals o voluntàries (absències no autoritzades, permisos particulars, etc.).

En aquest sentit, per absentisme s'entén totes aquelles faltes al treball que no estan emmarcades en el conveni ni en la relació contractual, ni tampoc estan justificades legalment.

Les NOTT i altres mesures preventives de gestió de recursos humans (programes de retribució per competència, programes de motivació i incentivació, etc.) poden incidir directament sobre l'absentisme voluntari.

Que les empreses espanyoles manifesten una preocupació explícita envers l'absentisme laboral lligada tant a les despeses econòmiques com organitzatives derivades[12] és una realitat[13]. No és menys cert, però, que més enllà de fer ús del règim sancionador previst per la nostra normativa laboral, cal qüestionar-se l'origen de l'absentisme voluntari i valorar possibles alternatives de tractament del mateix. **La solució alternativa pot passar per invertir en mesures de flexibilitat negociada del temps de treball que incideixin, justament, sobre l'absentisme voluntari.**

I això perquè les condicions laborals amb les quals conviuen les persones treballadores són les causes més directes de l'absentisme laboral[14]. La falta de motivació i promoció professional, la realització de tasques monòtones o la rigidesa dels horaris propicien un deteriorament de l'actitud de la persona treballadora respecte al treball[15]. Una implicació real de les empreses en aquests conflictes podria articular les bases de resolució del fenomen. Es tracta, doncs, d'apostar un cop més per una cultura corporativa que apropi els interessos dels treballadors i les treballadores amb els de l'empresa a la qual pertanyen tot incentivant la flexibilitat negociada del temps de treball i donant l'opció a la persona treballadora d'absentar-se del lloc de treball per necessitats organitzatives pròpies de comú acord amb l'empresa.

L'enquesta de Temps de Treball 2004-2005 de la Fundació Europea per la Millora de les Condicions de Vida i del Treball orienta algunes dades interessants al respecte i en les quals s'identifica una intensitat major o menor sobre l'absentisme en funció de la mesura aplicada:

> Com a punt de partida, un terç de les persones entrevistades (equip directiu i representants de les persones treballadores) manifesten que la introducció de temps de treball flexible disminueix l'absentisme.

> Ambdues parts (empresa i representant del personal treballador) coincideixen que a major flexibilitat del temps de treball, major reducció de l'absentisme.

12 El cost econòmic vindria constituït per les prestacions de Seguretat Social a càrrec de l'empresa i que s'abonen a les persones treballadores per baixa mèdica; els complements a aquestes prestacions que estableixen els diferents convenis col·lectius; el salari dels dies en què es gaudeix d'un permís retribuït; i en general altres dies que les empreses abonen a la persona treballadora sense un motiu legal. El cost organitzatiu sol estar relacionat amb les despeses associades a la substitució de la persona treballadora absent, la capacitació i la integració d'un nou treballador o treballadora. El cost organitzatiu s'accentua si l'absència és inesperada.

13 Per un 30% de les PIME i un 21% de les grans empreses, l'absentisme laboral és un problema per la seva organització. Així mateix, el 19% de les PIME i el 12% de les grans empreses mostren preocupació pel fet que la plantilla arribi tard. El 37% de les empreses considera que l'absentisme laboral és la principal barrera a la productivitat.

14 Baròmetre d'ESADE i Egarsat.

15 RIBAYA F.J.- *"La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas"*, Universidad Alfonso X El Sabio*: "Tot el que propicii una actitud adequada (integració, satisfacció, motivació, representativitat, etc.) redunda en un menor absentisme i tot el que afavoreix un deteriorament d'aquesta actitud repercuteix en un major absentisme (falta de promoció, tasques monòtones i repetitives, etc."*

> El ventall de mesures de flexibilitat negociada del temps de treball desplega efectes acumulatius en funció de les mesures implementades.

> Les principals mesures que es preveuen per incidir directament sobre l'absentisme segons les persones entrevistades (personal directiu i representants de les persones treballadores) són les següents:

1. Un 20% manifesta explícitament una reducció de l'absentisme quan es dóna la possibilitat de **flexibilitat horària d'entrada i sortida (s'exclou l'acumulació d'hores).**

2. Un 27% manifesta explícitament una reducció de l'absentisme quan es dóna la possibilitat **d'acumular hores (exclou la compensació d'una jornada laboral completa).**

3. Un 30% manifesta explícitament una reducció de l'absentisme quan es dóna la possibilitat **d'acumular hores (inclou la compensació d'una jornada laboral completa).**

4. Un 35% manifesta explícitament una reducció de l'absentisme quan es dóna la possibilitat de **fer ús d'hores acumulades per períodes superiors a una jornada completa.**

La insistència en les dades compartides entre personal directiu i representants de les persones treballadores no és menor. I això perquè no obstant l'acord unànime de la reducció de l'absentisme a partir de la posada en pràctica de mesures de flexibilitat del temps de treball, **cal que les mesures s'apliquin en un marc negociat**. Es corre el risc, sinó, de generar un efecte negatiu traduït en termes generals d'insatisfacció laboral provocats per l'obligatorietat de "recuperar hores".

Finalment, seria recomanable acompanyar la posada en pràctica de mesures de flexibilitat negociada del temps de treball d'altres **actuacions complementàries que incidissin amb caràcter preventiu sobre l'absentisme laboral**. Es tractaria d'actuacions adreçades directament a gestionar el nivell d'implicació i compromís de la persona treballadora en tant en quant totes estarien encaminades a desenvolupar la seva motivació i la seva satisfacció laboral com a detonant clau de l'absentisme laboral (plans d'incentivació i motivació, programes de retribució per competències, programes d'acompanyament i mentoria per personal qualificat i equips autònoms,etc.).

6. perquè...
millora la imatge de l'empresa

Un 54% del jovent universitari entrevistat per la consultora KPMG en el si de la darrera International Case Competition (ICC) de l'any 2009[16] manifesta que **només treballaria en empreses respectuoses amb la responsabilitat social corporativa o RSC**. Un 61% consideren *"molt important"* o *"important"* que l'empresa empleadora gaudeixi d'aquest tipus de polítiques.

Així mateix, per un 50% és important que l'empresa sigui reconeguda per la seva política de recursos humans; mentre que el 50% opina que és *"important"* o *"força important"* que l'empresa empleadora **rebi premis o guardons per la gestió del seu capital humà, és a dir, que sigui una empresa admirada i respectada**. Els i les estudiants valoren també de manera substancial que l'organització **tingui plans que facilitin l'equilibri de la vida personal i laboral. De fet, per un 82% constitueix un factor de decisió per seleccionar una empresa on treballar.**

La xifra és rellevant i sembla confirmar el rebuig d'un model d'organització de temps de treball presencialista, amb jornades laborals superiors a les 40 hores i especialment poc alineat amb les necessitats de les persones treballadores. A Espanya, malgrat sols el 50% de joves entrevistats afirma que treballaria *"exclusivament"* en companyies que adoptin pràctiques de RSC, aquest és un aspecte *"important"* i *"molt important"* pel 67% de les persones entrevistades.

16 KPMG España: Empleadores de referencia. Preferencias y Motivaciones de los estudiantes con talento al elegir una empresa para trabajar. Madrid, 2009.

QUÈ ÉS LA REPUTACIÓ SOCIAL CORPORATIVA?

La Reputació Social Corporativa és el conjunt de percepcions que tenen sobre l'empresa diversos grups d'interès amb els quals es relaciona -tant internament com externa- i el reconeixement que ells mateixos donen a la companyia respecte el seu comportament corporatiu, a partir del grau de compliment de llurs compromisos en relació amb els seus clients, personal treballador, accionariat i amb la comunitat en general.

Foro de Reputación Corporativa, 2005

Existeixen diversos models de mesurament de la Reputació Corporativa i el valor creat per ella:

Reputation Quotient (Reputation Institute, EEUU): parteix de la consideració que la reputació corporativa és "la mida en la qual una empresa és admirada i respectada". El model es basa en més de 20 atributs agrupats en 6 dimensions: productes i serveis, atractiu emocional, entorn de treball, visió i lideratge, resultats financers i RSC. Des de 2002, l'Institut publica un ànquing d'empreses nord-americanes i europees a través del diari The Wall Street Journal.

RepTrack (Foro de Reputación Corporativa, Espanya): busca mesurar l'índex agregat de reputació d'una empresa a partir de 21 indicadors agrupats en 7 dimensions: oferta, govern, ciutadania, treball, innovació, finances i lideratge. És un indicador hereu del Reputation Quotient i fa especial incidència en la distinció entre notorietat i reputació de l'empresa.

Sprit (Alemanya): analitza les percepcions que les parts interessades tenen d'una empresa i el seu potencial comportament. Identifica actituds positives i negatives així com el suport que les parts interessades brinden a les empreses.

Sembla clar que la confiança externa, la imatge de marca i la reputació corporativa són conceptes estructurals que han de formar part de "l'ADN" de l'empresa i d'un nou panorama empresarial en el qual la responsabilitat social de les empreses juga un rol fonamental. La novetat resideix en el fet que aquest compromís **s'està fent imprescindible per donar valor a les empreses a partir del reconeixement de diversos grups d'interès (accionariat, personal treballador, clientela, consumidors/res, distribuidors/es, etc.) de les companyies d'un comportament corporatiu impecable**.

Per la Fundació Europea per la Millora de les Condicions de Vida i del Treball, **les polítiques afins amb l'equilibri de la vida personal i laboral són clarament percebudes com una manera de millorar la imatge social i la reputació de la companyia**, ja sigui per raons externes (persones consumidores i clientela) com per raons internes (millora del clima laboral, qualitat laboral, etc.)[17].

La Fundació ha assenyalat que les companyies que busquen posar en pràctica sistemes de treball d'alt compromís tot implicant als seus treballadors i treballadores en programes de qualitat de vida laboral, són més proactives a adoptar mesures d'equilibri de la vida personal i laboral com a part d'un esforç per elevar el nivell general d'implicació de les persones amb l'empresa[18].

S'observa, un cop més, la fragilitat de les fronteres entre els diversos impactes o beneficis sobre les formes d'organització del temps de treball en la mesura que la reputació corporativa interna (aquella que prové dels propis col·laboradors/res de l'organització) i qualitat de vida laboral estan especialment vinculades. De fet, si comparéssim les variables condicionades a la satisfacció laboral interna o qualitat de vida laboral (retribució, flexibilitat horària, beneficis socials i autonomia en el lloc de treball), no seria sorprenent que els estudis de clima d'aquestes empreses presentessin valors molt similars. La reputació corporativa, però, va més enllà en tant en quant persegueix i convergeix la dimensió axiològica de l'empresa (els seus valors ètics, ideologia corporativa, valors professionals) i la seva dimensió estratègica (política de recursos humans, principis de funcionament...).

17 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: *Working Time options over the life course: New work patterns and company strategies* (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2006).

18 OSTERMAN P. - Work-family programmes and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, vol.40, núm. 4, 1995.

7. perquè...
incrementa la productivitat

Certament no escassegen les anàlisis i declaracions sobre l'organització del treball que afirmen de manera taxativa que la millora de les condicions de treball contribueix a una major eficàcia del sistema de producció[19]. I de fet, els nous models d'organització de treball sorgits a la dècada dels anys vuitanta a Europa i Espanya són un bon indicador, especialment per la gran empresa, de l'extensió a tots els àmbits de la societat dels efectes dels canvis de models productius als quals es veuen obligades les empreses per tal d'augmentar la seva competitivitat.

Són canvis com ara:

> Les progressives modificacions normatives i pautes culturals de les "societats industrials avançades".

> La pèrdua de la centralitat del treball com a valor.

> La rigidesa dels sistemes organitzatius tradicionals basats en la intensificació de la mà d'obra.

> I les necessitats de respondre a les noves demandes del mercat, entre d'altres.

QUÈ ÉS LA PRODUCTIVITAT?

Hi ha diverses definicions sobre productivitat. Per l'Organització Internacional del Treball, la productivitat és:

Un indicador d'eficiència que relaciona la quantitat de producte utilitzat amb la quantitat de producció obtinguda.

Així mateix, es considera productivitat del treball la relació entre producte i persones treballadores empleades per a realitzar el producte.

La productivitat horària s'expressa per la relació entre el producte i la quantitat d'hores de les persones treballadores utilitzades per realitzar el volum de producció donat.

S'utilitza el terme **"productivitat global"** en les grans empreses i organitzacions per analitzar la millora de la productivitat a partir de l'estudi: "Discussió dels factors determinants de la productivitat i dels factors que intervenen en la mateixa". Entre d'altres, els factors analitzats són: l'aplicació de noves tecnologies, l'organització del treball, l'estudi de la medició de temps i d'incentius, la conjugació productivitat-qualitat-aprofitament del personal treballador i els estudis de materials, principalment.

19 SPYROPOULOS G.-"Condiciones de trabajo, productividad y selección de tecnología" en Ministerio de Economía: *Seminario de Productividad y Política de Empleo*. Madrid, 1980. L'autor classificava i recollia els costos indirectes derivats d'una reducció de despeses productives i es referia específicament a:
1. Els costos relacionats amb la garantia de la integritat física de la persona treballadora.
2. Els costos relacionats amb el comportament de la mà d'obra (rotació, absentisme...)
3. El balanç costos/avantatges d'una transformació de les condicions de treball (ma d'obra, equip, mercat).
4. L'adequació entre condicions de treball i eficàcia del sistema de producció.

Els canvis esmentats donen una significança rellevant a l'eix ORGANITZACIÓ DEL TREBALL - ORGANITZACIÓ DEL TEMPS DE TREBALL - PRODUCTIVITAT, en quant es configura una nova economia de temps de treball present en els càlculs de la taxa de beneficis per part de les empreses.

Evidenciar empíricament la relació directa entre productivitat i temps de treball esdevé una qüestió complexa no sols per la pràctica inexistència d'estudis de cas al respecte –especialment al nostre país -, sinó també perquè caldria analitzar de manera individual i detallada quines mesures de flexibilitat negociada del temps de treball podrien guardar una major relació amb l'increment de la productivitat.

Més enllà de les limitacions mencionades, institucions públiques i escoles de negocis s'han llençat a buscar i analitzar possibles impactes de la pràctica de mesures de conciliació de la vida personal i laboral sobre el compte de resultats de les empreses. Les conclusions de les investigacions realitzades no mostren resultats taxatius però sí que assenyalen tendències objectives prou interessants i a aprofundir.

La darrera **Enquesta 2004-2005 sobre temps de treball i equilibri de la vida laboral, familiar i personal a les companyies europees**, a càrrec de l'European Foundation for the Improvement and Working Conditions[20], analitza, entre d'altres, les raons per les quals les empreses introdueixen pràctiques flexibles de temps de treball en la seva organització, així com els impactes més immediats que se'n deriven.

Així, mentre que el 68% dels equips directius de les empreses enquestades assenyalen que la raó fonamental per posar en pràctica mesures de flexibilitat negociada del temps de treball recau en *"facilitar a les persones treballadores una millor combinació de la seva vida personal, familiar i laboral"*, el 47% dels mateixos equips directius justifiquen una *"millor adaptació de la càrrega de treball a les necessitats de la demanda"*, si bé dues terceres parts de les persones directives enquestades assenyalen, així mateix, *"un millor equilibri de la vida personal, familiar i laboral"*.

Una primera lectura d'aquestes xifres podria conduir a pensar que estem davant d'una intenció altruista per part de la direcció empresarial europea. Repercussions sobre l'eficiència en la productivitat també són al·legades, òbviament, en les enquestes realitzades i **s'observa positivament un ampli alineament entre els efectes esperats i les expectatives inicials en l'aplicació de mesures de flexibilitat del temps de treball tant per part de la direcció de les companyies com per part de la representació del personal treballador:**

20 European Foundation for the Improvement of Living and *Working Conditions: Working time and work-life balance in European Companies*, 2005. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2004.

Impactes directes atribuïts a la pràctica de mesures de flexibilitat negociada de temps de treball:

> El 76% dels equips directius assenyalen una "reducció d'hores extraordinàries i costos derivats remunerats".

> El 83% dels equips directius i comandaments assenyalen una "adequació de la càrrega de treball ajustada a la demanda".

> La motivació de "possibilitar un millor equilibri entre la vida familiar, personal i laboral" no sembla tenir un impacte equivalent directe, si bé "satisfacció i millora del clima laboral" és percebuda pel 74% dels equips directius. Per contra, un 21% de l'equip directiu no percep aquesta millora.

> Mentre el 92% dels equips directius enquestats fan una valoració general positiva de la pràctica de mesures de conciliació, el 8% considera que aquestes despleguen connotacions negatives que no s'ajusten a cap tipus d'impactes positius per cap de les parts (empresa i personal treballador).

Les mesures d'organització del temps de treball són elements que incideixen de manera positiva en l'equilibri entre vida familiar i personal i s'estan posant de manifest en les empreses on s'implementen, tal i com corroboren els impactes esmentats.

8. perquè...
millora la competitivitat

És indubtable que l'entorn econòmic serà diferent d'aquí unes dècades respecte al que coneixem a data actual. Òbviament és impossible anticipar totes els canvis que ens esperen en l'àmbit empresarial i estar preparats per cadascun d'ells. Globalització, canvis tecnològics i organitzatius, externalització de funcions productives complementàries a l'activitat principal, entre d'altres, esdevenen factors que obliguen a les empreses a innovar de manera permanent per a reduir costos i diferenciar el seu producte i servei. Una de les qüestions claus que es planteja és fer compatible la competitivitat empresarial amb uns adequats nivells de flexibilitat interna vinculada al temps de treball.

En aquest sentit, la competitivitat empresarial no sembla passar tant o exclusivament per incidir sobre els costos –tot oferint al mercat productes i serveis a preus inferiors als de la competència- i/o per la diferenciació del producte o servei –tot adaptant-lo millor a les necessitats i desitjos dels consumidors- **sinó sustentar l'avantatge competitiu de les empreses en els recursos i característiques intangibles (capacitats, actituds, valors, etc.) de les seves persones treballadores i altres elements integradors de la cultura corporativa**: una organització pròpia, l'establiment de xarxes amb les parts interessades, una reputació determinada, un nivell de desenvolupament tecnològic, la medició constant del clima laboral, etc.

QUÈ ÉS LA COMPETITIVITAT EMPRESARIAL?

Per la Harvard Business School, la competitivitat és la capacitat que té una organització pública o privada d'obtenir i mantenir avantatges competitius que li permetin arribar, sostenir i millorar una determinada posició en un entorn socioeconòmic. L'avantatge competitiu d'una empresa estaria en la seva habilitat, recursos, coneixements dels que disposa, etc. i els mateixos dels que no té la seva competència o bé els té en menor mesura, fent això possible l'obtenció d'uns rendiments superiors a aquella.

L'estratègia competitiva es defineix com el conjunt d'accions ofensives o defensives d'una empresa per crear una posició defensable dins del mercat. Tradicionalment la competitivitat empresarial està relacionada amb tres estratègies alternatives: el lideratge dels costos baixos, la diferenciació i la segmentació. Les dues darreres estratègies s'anomenen també de "valor afegit".

La globalització ha contribuït a homogeneïtzar l'oferta dels productes o serveis; **el que diferencia actualment una empresa d'una altra és la gestió dels seus intangibles**, com la seva RSC o la seva reputació corporativa; ambdues s'edifiquen a partir de les capacitats o les competències de l'empresa.

L'any 2006, l'estudi sobre "*Competitividad y Relación Laboral en el s.XXI. Una comparativa europea"* elaborat per l'Instituto de Empresa explorava ja la relació entre la gestió del capital humà a diversos països de la Unió Europea i el nivell de competitivitat dels mateixos. L'informe situa a Suècia i Finlàndia en les primeres places del rànquing de competitivitat i destaca *"que els ciutadans dels països més competitius estan més satisfets amb el seu entorn laboral i el nivell de benestar"*. Així mateix, l'informe sosté una relació entre flexibilitat interna (funcional i organitzativa) i competitivitat en afirmar *"els treballadors d'entorns més competitius són més autònoms, lliures d'organitzar els seu treball i participen de la dinàmica de l'empresa"*.

Ambdós components –flexibilitat i possibilitat de participar- es corroboren com a dos factors claus que configuren el nou model de contracte laboral basat en la confiança de la part empresarial i la part treballadora, en relacions més fluides i menys jerarquitzades i en el qual les opinions de les persones treballadores s'explorin, es valorin i s'implementin en els processos productius per a millorar la qualitat i la competitivitat empresarial.

En analitzar altres aspectes concrets que poden enriquir la relació laboral per fer-la més competitiva **es troben evidències que contradiuen algunes pràctiques empresarials que actualment vivim i indiquen un camí a seguir.** En concret, la investigació ja mencionada *"Work Life Balance, Management Practices and Productivity"* a càrrec de la London School of Economics apunta altres dades significatives en relació a la competitivitat empresarial i la flexibilitat interna del temps de treball. Els *drivers* o facilitadors per la pràctica de mesures de conciliació de la vida laboral i personal són els següents:

El sector productiu i tipus d'empreses

1. Els sectors o indústries tecnològiques, sector bancari, sector públic i/o organitzacions altament diferenciades són exemples majoritaris en l'aplicació de mesures de conciliació de la vida laboral i personal.

2. Les empreses grans tenen significativament millor equilibri entre la vida laboral i personal. Acostumen a gaudir d'un ampli ventall de mesures a través de la negociació col·lectiva per sobre de les mesures regulades per llei.

3. Malgrat no es demostra, però, una relació directa entre major presència de dones treballadores i equilibri laboral i personal, són empreses generalment més atractives per a les dones.

4. Les fórmules de flexibilitat negociada sempre fan referència a mesures d'entrada i sortida, hores d'assumptes propis, compactacions de jornada i permisos específics per la protecció de la família.

La qualificació professional del seu personal treballador

1. Els i les professionals d'entorns més competitius observen un nivell de formació més alt que els permet desenvolupar tasques polivalents a la mateixa empresa, ser menys vulnerables en la seva posició dins la companyia i tenir una condició més forta en el mercat laboral.

2. Les fórmules de flexibilitat més habituals per a les persones treballadores qualificades acostumen a ser la flexibilitat locativa (teletreball), rotació de llocs de treball i treball compartit.

La qualitat de la gestió empresarial

1. Una competència més forta comporta una millor gestió de les empreses: hi ha una relació causal entre les empreses dirigides sota premisses d'excel·lència empresarial i gestió de la qualitat (direcció per objectius, inversió en R+D, anticipació de problemes, polítiques de gestió de personal i recursos humans, etc) i la implementació de mesures de conciliació de la vida personal i laboral.

2. En relació a les polítiques de recursos humans, la competitivitat es relaciona amb l'oferta i la pràctica de mesures de conciliació de la vida personal i laboral per captar i retenir talent i desenvolupar la trajectòria professional de les persones treballadores. Les empreses visualitzen les mesures com una oportunitat.

3. No hi ha relació entre competència i reducció d'equilibri de la vida laboral i personal; de fet, una competència forta s'associa a un millor equilibri de la vida laboral i personal. En concret, les dades assenyalen que la percepció de flexibilitat de l'entorn laboral es relaciona amb la productivitat dels resultats, però no amb una dilatada jornada laboral.

4. S'observa una relació indistinta de la conciliació de la vida laboral i personal respecte les hores treballades tant pel personal directiu com pel personal treballador.

5. La introducció d'elements vinculats a la millora de la qualitat en la gestió i a la millora del rendiment no es fa habitualment a expenses de l'equilibri de la vida laboral i personal.

6. Es parteix de la consideració de *"es tracta de treballar intel·ligentment i no durament"*.

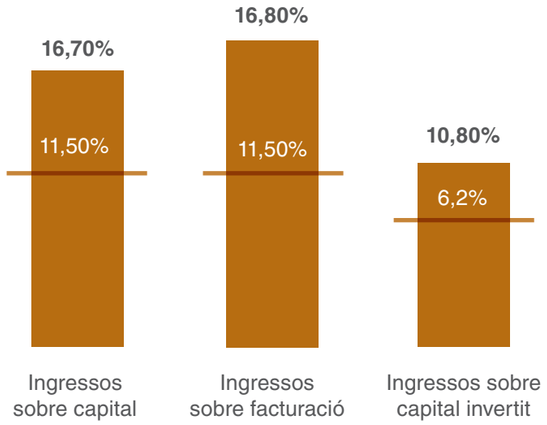
La presència de dones en càrrecs directius[21]

1. Les empreses amb tres o més dones en càrrecs directius tenen una puntuació més alta en habilitats considerades com estratègiques per les escoles de negoci i/o consultores especialitzades: lideratge, direcció d'equips, capacitat de resposta, coordinació, innovació, orientació estratègica, capacitat, motivació i responsabilitat social i mediambiental.

2. Quan les dones ocupen un mínim del 40% dels càrrecs en els consells d'administració, s'observa un creixement sostingut dels beneficis abans d'impostos i del valor de les accions en el cas de companyies cotitzades.

3. Són empreses en les quals és més fàcil tancar acords negociats, en la mesura que es valora de manera més rellevant la capacitat de negociació de les dones.

21 MC KINSEY & Company: *Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver.* França, 2007 i a CAMPBELL, K. I MINGUEZ-VERA, A. - *Gender diversity in the Boardrooms and Firm Financial Performance*. Journal of Business Ethics, 2007.



Rendibilitat:
empreses en les quals hi ha tres o més directives en el consell d'administració (publicat a El País, 25 de març de 2009).

A partir de l'any 2003 és quan es comença a valorar el lideratge femení en termes de rendibilitat i competitivitat: l'any 2004, Catalyst, organització sense ànim de lucre d'àmbit internacional va portar a terme una comparativa entre els resultats bursàtils de 24 empreses sueques cotitzades amb dones en càrrecs directius i altres 24 empreses sueques cotitzades sense dones en càrrecs directius. En la primera categoria, quan les dones representen més del 40% dels membres del consell d'administració, no sols els ingressos per facturació són més alts sinó que la tendència de creixement de l'empresa és més sostenible en el temps.

L'any 2008 Catalyst va portar a terme una segona investigació sobre una mostra les 500 primeres empreses de la classificació de Fortune. Es confirmava que la rendibilitat de les companyies que tenen tres o més directives a la cúpula és 5 punts percentuals superior a la mitjana.

Fins data relativament recent, les investigacions sobre lideratge femení es focalitzaven sobre l'estil de direcció de les dones, més ètic i transversal respecte el model autocràtic masculí. Actualment, cal veure la igualtat com un factor de competitivitat: cap empresa pot aconseguir el seu potencial sense comptar amb més dones en el quadres directius. Una major diversitat en els consells porta a un millor govern, perquè es prenen millors decisions i s'innova més.

9. perquè...
millora la qualitat de vida de les persones

El 60% de les persones llicenciades a la Unió Europea són dones. L'economia i les empreses no poden prescindir d'aquest potencial i no poden prescindir de la competitivitat empresarial associada a les dones. De poc serveix qualsevol inversió empresarial adreçada a la captació del talent, satisfacció i fidelització de les persones treballadores, identificació amb els valors de l'organització, etc., si les dones treballadores no entren al mercat laboral o es retiren del mateix de manera prematura.

Diversos estudis sobre la flexibilitat interna a les empreses –bàsicament sobre pràctiques de temps de treball i funcional- mostren que les diferències de gènere segueixen tenint rellevància en el mercat laboral i en el lloc de treball en sí: la combinació entre cura de les persones i carrera professional té un impacte que cal tenir en compte per tal que les mesures de flexibilitat del temps de treball despleguin els efectes desitjats.

Alhora, és cert que les empreses encara reconeixen la necessitat, tot i que en menor mesura, de proporcionar als homes l'accés al treball regular i a temps complet, tota vegada que aquests es beneficien de la presumpció que la seva participació en el treball remunerat ha de primar sobre

les seves responsabilitats domèstiques. En aquest sentit, es pressuposa, per exemple, que els homes estan més disponibles per un seguit d'opcions laborals –torns de nit, hores extres, jornades laborals llargues, treball amb hores addicionals irregulars, etc.- i en definitiva, hores en les quals el temps lliure es determina segons la necessitat de l'empresa i no segons les necessitats domèstiques i personals.

La realitat és que els homes es resisteixen més a acceptar o a demanar horaris flexibles i la conseqüència immediata de tot plegat és l'exposició de les dones a una major variabilitat de salari i horari, posicionant-les en una situació de debilitat en el mercat laboral formal o informal. Es continua identificant, per tant, una divisió per gènere bàsica en les relacions laborals: per les empreses, les dones solen ser font de treball per ocupacions curtes, variables, eventuals o irregulars[22]; mentre que els homes són font de treball per ocupacions més estables i amb nivells més alts de remuneració. En aquesta direcció, cal dir que no totes les estratègies que posa en funcionament una empresa per organitzar el temps de treball són vàlides per maximitzar la coresponsabilitat de tasques domèstiques entre sexes i la conciliació de la vida personal i laboral. O si es vol: cal aplicar la "perspectiva de gènere" per tal que les mesures de flexibilitat del temps de treball despleguin els efectes esperats respecte un posicionament més igualitari de les dones en el mercat de treball pel que fa a la seva incorporació, permanència i promoció professional.

No es tracta, per tant, de posar en pràctica qualsevol mesura de conciliació en tant en quant pot encara accentuar més la divisió del treball, ni tampoc es tracta de decidir "tot o res" sobre el fet de treballar o no treballar. **El que cal és, en definitiva, introduir un marge de maniobra que permeti a les persones treballadores, homes i dones, atendre les seves necessitats personals i familiars i afavorir l'elecció individual de la distribució del temps de treball al llarg de tot el cicle vital. Aquesta és la via que ha de permetre a les empreses maximitzar el capital humà. El sexe no serveix per explicar el compromís, el talent, la qualificació i les competències de les persones treballadores. Aquests trets només són mesurables a nivell individual i des de la neutralitat del gènere, és a dir, sense partir de criteris estereotipats del comportament de dones i homes al lloc de treball.**

22 En referència especialment al contracte a temps parcial, el treball temporal i el treball independent. En el primer cas, assenyalar que el treball a temps parcial s'associa tant a problemes per incorporar-se al mercat laboral com a la participació d'homes i dones a altres activitats complementàries (estudis i cura de la família). Mentre que en el cas dels homes aquest tipus de modalitat flexible es sol concentrar en trams d'edat més joves i més grans –això és, en edats en les quals no necessàriament sostenen a la família-, per a les dones, les diferències s'observen tant en la distribució per edats com en les incidències global i pròpia de l'edat.

Així mateix, la incidència del treball temporal és important sobre el col·lectiu de persones joves, en la mesura que es contempla aquesta modalitat com a pont cap a una contractació no eventual o com una solució totalment subsidiària. Aquest altre impacte del treball temporal entre joves, tendeix a elevar la proporció de dones amb contractes temporals i la mà d'obra femenina tendeix a ser més jove que la masculina.

En contrast amb el treball temporal, el treball independent es concentra entre treballadores i treballadors de més edat. Els homes treballen com autònoms més que les dones però hi ha poca diferència en la distribució de les edats per sexe. Per contra, hi ha més dones realitzant treball familiar no remunerat, factor, entre d'altres, que minimitza l'impacte del desplegament d'iniciatives d'autocupació cap a la creació de petites empreses amb cert grau de consolidació.

El marge de maniobra passa perquè l'empresa valori un ampli ventall de mesures. Les pràctiques de flexibilitat més recurrents són l'horari laboral flexible –el treballador o treballadora assumeix el control sobre el seu horari laboral-, el teletreball –gràcies al desenvolupament de les noves tecnologies- i la jornada a temps parcial.

Altres pràctiques de flexibilitat des de les empreses són la setmana laboral comprimida, el còmput d'hores per any/semestre/mes, etc. Del que es tracta és de plantejar reduccions horàries de la jornada laboral amb caràcter sincrònic i quotidià i no només pensades per a períodes de temps puntuals –polítiques excepcionals-, com acostuma a passar amb l'oferta de permisos dels quals disposa actualment el mercat laboral al nostre país. En tot cas, **cal també reordenar la jornada laboral des d'una perspectiva del cicle de vida de les persones. S'han de tenir en compte les diferents etapes vitals i les necessitats individuals en moments determinats de la vida, garantint que les absències temporals del mercat no penalitzen la continuïtat laboral i el desenvolupament de la carrera professional.**

Aquest tipus de mesures que aposten per la flexibilitat dels temps de treball, malauradament, són encara excepcionals en el nostre país i només es recullen en els convenis interns d'algunes multinacionals i grans empreses, cada dia més convençudes de la necessitat de fidelitzar els/les professionals a base d'incrementar la seva qualitat de vida.

Però cal veure la igualtat i la promoció de les polítiques d'igualtat dins les empreses com un factor de competitivitat no sols perquè ajuda a entendre i dissenyar una organització més eficaç i més eficient, sinó també perquè impulsa equilibris i minimitza riscos de competitivitat. Incorporar les polítiques de gènere als consells d'administració de les empreses també ajuda a assegurar una coherència entre els canvis socioeconòmics i les aspiracions personals de dones i homes.

QUÈ ÉS LA FLEXIBILITAT DEL TREBALL DURANT EL CICLE VITAL?

La flexibilitat laboral al llarg del cicle vital fa referència a la variació del temps de treball al llarg de la vida de les persones d'acord amb el període vital en el qual es troben.

Aquesta perspectiva parteix de la base que les persones tenen interessos i necessitats diversos i canviants al llarg de la seva vida, els quals impacten directament en el paper que juga el treball en les seves vides.

És per aquesta raó que una nova organització del temps de treball des d'una perspectiva de cicle vital requereix de l'implementació de mesures que ajudin als treballadors i treballadores a ajustar el treball amb les seves necessitats i preferències personals, sense que això vagi en detriment de la seva qualitat de vida.

10. perquè...

la pràctica i l'experiència mostren els seus beneficis

Ja són moltes les empreses que estan aplicant o han començat a aplicar mesures per introduir canvis en l'organització del temps de treball, i moltes també les que han fet públics els beneficis o efectes positius dels nous models d'organització que estan implantant per millorar la gestió dels recursos humans. Són empreses que han fet un esforç per desenvolupar instruments de control i seguiment de la intensitat laboral, la qualitat en el treball i la productivitat. Totes aquestes empreses posen de manifest que les rigideses horàries i la permanència en el lloc de treball més enllà de l'hora de sortida, com a mostra d'entrega i dedicació del personal, no són les millors estratègies per fer front als reptes econòmics que plantegen els possibles escenaris d'aquest segle XXI.

Moltes d'aquestes empreses han dissenyat aquest tipus de mesures organitzatives del temps a través dels plans d'igualtat, una eina clau per identificar necessitats del personal treballador des de la igualtat d'oportunitats a l'organització. La implementació d'aquest tipus de mesures normalment ve acompanyada d'una transformació de fons, és a dir, de canvis en les actituds i estils directius, d'eliminació dels estereotips de gènere en la gestió dels recursos humans i en les estructures organitzatives que dificulten l'accés, presència i permanència de les dones al mercat de treball, etc.; entre altres motius perquè quan es replanteja el temps de treball en clau de millora empresarial, hom s'adona que les capacitats, competències, implicació, dedicació, etc, de les persones treballadores no tenen res a veure amb el sexe, i que probablement l'organització tal i com està estructurada desaprofita el talent femení.

En aquest sentit, la consolidació de plans d'igualtat, amb mesures planificades per canviar d'organització del temps de treball, contribueix a l'impuls d'una nova cultura del desenvolupament econòmic que contempla el potencial de totes les persones treballadores en igualtat d'oportunitats. A les empreses hi ha persones amb recursos, i aquests recursos s'optimitzen quan es fa possible integrar a les persones i el seu desenvolupament en un marc de valors compartits.

Aquests canvis en la cultura organitzativa els mostren estudis de prestigi mundial com el que publica anualment un llistat de Best Workplaces. Aquesta llista s'elabora a partir de l'opinió de persones treballadores i mostra quines són les millors empreses per treballar. Les diferències entre ser un Best Workplace o no, semblen residir en el volum estable de facturació, inversió en R+D+i, aplicació de polítiques de recursos humans basades en la retenció de talent i la igualtat de dones i homes enfocada a la paritat.

L'any 2009 les companyies amb capital espanyol segueixen guanyant llocs en la llista, amb una participació total de 20 empreses respecte les 18 de l'any 2008. Entre d'altres, Wolters Kluwer, Microsoft, Cisco, Softonic.Com i Grupo Visual MS, han estat escollides l'any 2009 com les millors organitzacions per a treballar a Espanya segons els i les seves professionals.

La realitat és que més de la meitat de les pràctiques de Recursos Humans que implementen les millors empreses són pràctiques adreçades a equilibrar la vida personal i laboral. Així, per exemple:

> El 81% de les persones treballadores tenen horari flexible.

> El 50% ofereix avantatges per la cura de les persones per sobre del què obliga la llei.

> El 50% dels homes allarguen la baixa per paternitat i un 44% de les dones la baixa per maternitat.

> El 42% ofereix un servei de facilitació per a gestions personals.

> Un 30% de les persones que treballen en aquestes empreses tenen la possibilitat de teletreballar.

> Hi ha majoritàriament la possibilitat d'acumular fins a 15 dies extres de vacances.

> El 66% ofereix altres tipus d'incentius relacionats amb temps i salut (subvencions per assistència a centres esportius, serveis d'assistència a les persones treballadores per tractament de quadres d'estrès o ansietat, serveis mèdics, ...)

D'altra banda, l'Índex MERCO (Monitor Español de la Reputación Corporativa) a través d'una mostra de 100 empreses i d'un rànquing obert a altres companyies que poden ser votades per diferents públics (persones treballadores, directius de Recursos Humans, antic alumnat d'escoles de negoci, estudiants universitaris i universitàries i població en general) mostra les millors empreses per treballar a Espanya.

Segons aquest Índex, les 10 millors empreses de l'any 2009 són: La Caixa, Microsoft, Iberdrola, BBVA, Santander, Repsol, Caja Madrid, Telefónica, Mercadona i Inditex. En aquestes empreses, la flexibilitat horària i les accions de conciliació de la vida personal i professional es posicionen en un tercer lloc sobre un total d'onze prioritats.

Però a més:

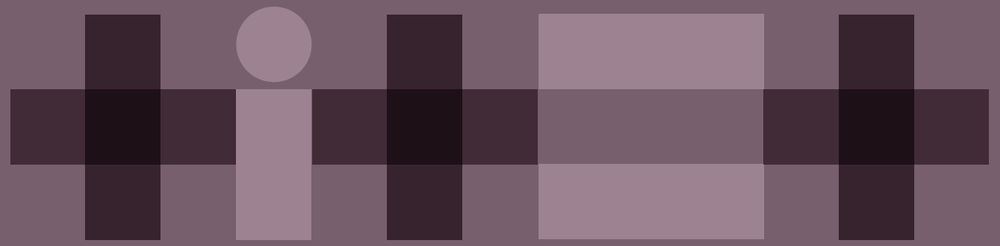
> El 62% de les persones enquestades prefereixen treballar fora de l'empresa que treballar a l'oficina (38%) a partir d'una cultura de treball no presencialista.

> Es dóna preferència a conciliar la vida familiar i professional (57%) a un salari per sobre de la mitjana (43%).

> Són empreses que, en alguns casos, tenen més de noranta horaris diferents per tal de satisfer les necessitats personals i individuals dels seus treballadors i/o treballadores.

> El teletreball i jornades reduïdes més àmplies que les contemplades per causa legal (jornades reduïdes en bases temporals o permanents d'entre 20 i 30 hores setmanals) són les opcions de flexibilitat del temps de treball més implantades en aquestes empreses.

Aquestes dades ens mostren que els canvis als que està sotmès el mercat de treball basats en la transformació de les estructures organitzatives i actitudinals porta implícita la necessària posada en pràctica de mesures per conciliar la vida personal i laboral, les quals, han donat resultats molt satisfactoris tant per a les empreses com per a les persones treballadores que les han implementades.



Tercera Part
RECOMANACIONS

Recomanacions per aplicar la flexibilitat del temps de treball

En el decurs de les darreres dècades, els canvis demogràfics i els canvis en les estructures familiars han generat noves necessitats i nous reptes per les societats industrials modernes. La globalització i la carrera per la competitivitat han tingut un gran impacte sobre els mètodes de producció i l'organització del treball en les empreses. Progressivament, la major part de les societats avançades han experimentat una tendència cap a la diversificació, descentralització i individualització de models del temps de treball.

Aquesta tendència coincideix, així mateix, amb l'emergència del que en el seu dia ja es va anomenar *"societat de la informació"* i *"societat del coneixement"*; la necessitat d'una actualització constant de la formació per part de les persones treballadores, així com una major adaptabilitat al lloc de treball -fins i tot en termes de mobilitat- esdevenien factors clau en pro d'un mercat de treball més eficient. Amb aquests condicionants, es parla de treball flexible o "nou treball".

A la Unió Europea, la idea de promoure la flexibilitat al llarg de la vida laboral sota un marc de seguretat[23] ha estat un focus d'atenció i tensió constant amb l'objectiu de millorar la taxa d'ocupació i la qualitat de l'ocupació dels països membres en èpoques de creixement econòmic.

23 Per la Comissió Europea, el terme "flexiseguretat" fa referència a aquella estratègia política adreçada a incentivar la flexibilitat dels mercats laborals, organització del treball i les relacions laborals per una part i, per altra, la seguretat de l'ocupació i la seguretat social. En principi, la flexiseguretat combina les necessitats d'adaptabilitat de les empreses amb el desig d'un equilibri de la vida laboral i personal, l'aprenentatge al llarg de tota la vida i beneficis de seguretat per les persones treballadores. La Comissió parteix de la base que la introducció de polítiques de flexibilitat en els països membres i les empreses poden contribuir al creixement econòmic i a la cohesió social.

En aquest sentit, ja a la Cimera de Lisboa l'any 2000, les institucions europees instaren a promoure polítiques laborals adreçades a incrementar la participació de les dones en el mercat laboral a partir del desenvolupament de polítiques del temps de treball.

Si bé certament els esforços institucionals dels darrers deu anys s'han fet des del convenciment que les polítiques del temps de treball havien d'alinear-se amb la participació al mercat de treball al llarg de tota la vida –més enllà de l'entrada i sortida del mateix a partir de llicències o permisos retribuïts-, no és menys cert, però, que les mesures desplegades a pràcticament tota Europa solen encara observar-se amb certa perspectiva parcial i no sota un model integrat capaç de combinar les reformes de protecció social amb un nou marc econòmic i social caracteritzat per la no centralitat del treball remunerat en la vida de les persones.

I malgrat les dificultats per implementar mesures de flexibilitat negociada del temps de treball que han estat rellevants en el nostre país, no sols el trànsit de *"treballar més"* a *"treballar millor"* ha de guanyar protagonisme ens els debats actuals sobre competitivitat, sinó molt especialment el trànsit de "noves formes d'organització del temps de treball" a *"temps de vida més enllà del treball"*.

Una possible aproximació al debat plantejat resideix òbviament en la pràctica de mesures de conciliació de la vida personal i laboral. **La negociació de la flexibilitat pot aconseguir un equilibri entre els objectius que marca l'organització i les necessitats de les persones treballadores atès que són objectius bidireccionals**. D'una banda, la flexibilitat del temps de treball adaptada a les necessitats de les empreses -la qual respon a raons de millora de la competitivitat i la productivitat- i, per l'altra, la flexibilitat del temps de treball adaptada a les necessitats de les persones treballadores. En aquest segons cas, l'objectiu de les mesures estan orientades no només a fer compatible la vida personal i laboral, sinó també a millorar la cohesió social i les condicions generals del treball.

En el decurs d'aquest document s'ha mostrat com la **flexibilitat negociada del temps de treball és susceptible de generar impactes positius per ambdues parts -empresa i persona treballadora-**, si bé és cert que l'eficàcia de les mesures d'equilibri de la vida personal i laboral es desplega amb diversa intensitat segons el marc institucional del país on està localitzada l'empresa, el sector econòmic o productiu en el qual es posiciona, l'estructura del propi mercat laboral i l'estructura interna i de gestió de la pròpia companyia[24].

És justament el nivell micro -l'estructura interna i la gestió o tipus de direcció de l'empresa- el condicionant al qual les escoles de negocis, les institucions públiques i privades d'àmbit internacional i nacional, grups d'interès, etc. han dedicat una anàlisi i debat més grans. La raó és tan simple com rellevant: **perquè les polítiques de conciliació de la vida personal i laboral esdevenen una eina de gestió estratègica per a les organitzacions.**

I això perquè en l'enfocament de gestió de les organitzacions empresarials de futur, termes com rendibilitat, productivitat, capital, força de treball, inversió o beneficis estan essent progressivament substituïts per altres conceptes no monetaris i sense aparença física. En aquest sentit, el que s'anomena "actiu intangible" -els coneixements i habilitats de les persones treballadores, els procediments de treball i anàlisi de la cadena de valor d'una empresa o el prestigi i reputació de la mateixa- assumeix un caràcter clau cada cop més rellevant en la mesura que són palanques que permeten assolir tres objectius: crear valor d'una manera equilibrada per l'empresa i els seus grups d'interès; minimitzar riscos empresarials globals més enllà dels merament financers; i facilitar el posicionament social de les empreses en un entorn on la percepció de les companyies per la societat s'està convertint en una diferenciació competitiva.

En aquest document es parteix de la base que **la gestió dels intangibles i, especialment la gestió del capital humà, és clau per la competitivitat empresarial i que aquesta no es veu afectada negativament per la introducció de mesures d'equilibri de la vida personal i laboral destinades a totes les persones treballadores**[25].

Cal, però, reajustar cadascun dels impactes o beneficis tractats en aquest document dins d'un marc que **asseguri la dimensió social de la igualtat com un factor de competitivitat**. Per aquest motiu, les següents recomanacions constitueixen condicionants clau susceptibles de generar una flexibilitat del temps de treball que salvaguardi la compatibilitat entre treball i vida personal.

24 Així per exemple, el sector públic de Bèlgica, Finlàndia, Alemanya, Irlanda, Itàlia, Letònia i Suècia mostra pràctiques de conciliació de la vida personal i laboral amb bones taxes d'eficàcia envers el mateix sector públic de Dinamarca, França, Grècia i Hongria.

És interessant observar com les empreses estrangeres amb certa pràctica en l'aplicació de mesures de conciliació de la vida personal i laboral provoquen un efecte multiplicador en el país al qual es localitzen i introdueixen noves formes d'organització del temps de treball. En aquest sentit, malgrat una polarització més acusada en el país en qüestió entre empreses locals i empreses no locals, caldria aprofitar les experiències d'aquelles a mode d'experiències pilot i banc de proves.

25 Veure els capítols 8 i 9 dedicats respectivament a la productivitat i a la competitivitat.

1. Un dels factors més importants de l'èxit de les mesures de flexibilitat del temps de treball és que s'adoptin de forma negociada i consensuada entre tots els agents socials implicats, és a dir, entre l'empresariat i els treballadors i treballadores. **La negociació col·lectiva vetllarà per la legitimitat i el consens de les mesures a acordar alhora que assegurarà que es vegin representats els interessos de tothom en els acords resultants.**

En aquest sentit, és recomanable:

· Evitar que les negociacions en matèria d'organització de temps de treball es realitzin individualment per part de les persones treballadores. El temps de treball és una qüestió de suficient impacte en la vida de les persones com per ser **consensuada de forma col·lectiva**, en tant que afecta a tothom qui treballa a l'organització.

En aquest sentit, els departaments de recursos humans han de ser capaços d'elevar les negociacions al respecte a l'àmbit col·lectiu. Alhora, seria convenient que la **representació de les persones treballadores prioritzés la qüestió del temps de treball conjuntament amb altres temes tradicionals com són els salaris, la jornada laboral i l'estabilitat del lloc de treball.**

· Pactar horaris diferenciats per grups diferents sempre que es compleixin els dos requisits exigits per la jurisprudència laboral: justificació objectiva i pacte fonamentat en el foment de l'ocupació.

Cal tenir en compte, però, que una aplicació segmentada per grups de mesures de flexibilitat negociada del temps de treball podria provocar emocions negatives dins l'organització que poden perjudicar el procés d'aplicació de les polítiques de conciliació. Caldrà, per tant, incloure mecanismes preventius al respecte.

· Cal **assegurar al llarg del procés de negociació col·lectiva la presència de representants dels sectors de la plantilla que històricament s'hi han vist menys reflectits** -com poden ser les dones- i que, a la vegada, totes les mesures es poguessin gaudir amb independència del tipus de contracte de la persona treballadora.

2. **El subjecte actiu de les mesures de flexibilitat negociada del temps de treball és la persona treballadora.** La introducció d'aquestes mesures és un sistema eficaç que facilita el compromís de les persones treballadores amb l'empresa, perquè només es canvia allò que impedeix tant a treballadors i treballadores com a l'organització aconseguir millor els seus objectius.

Cal tenir en compte, però, les següents observacions:

· Cercar, en el disseny i la implantació de pràctiques i accions d'equilibri de la vida personal i laboral, la satisfacció de les expectatives individuals de les persones treballadores. És més, els canvis que es produeixin en aquestes expectatives han de portar com a conseqüència canvis o adaptacions en les accions d'equilibri que l'empresa pretén implantar.

· És convenient aplicar les mesures de flexibilitat negociada del temps de treball de **manera transversal en tota l'organització tot apostant per la seva universalització**. Òbviament, les NOTT s'han d'oferir amb independència del sexe de la persona, de la categoria professional, de la formació i/o del tipus de contractació, essent imprescindible no caure en el parany d'oferir aquestes mesures exclusivament a les dones treballadores, ja que l'equilibri entre el món personal i laboral és desitjable per totes les persones amb independència del sexe.

És cert, però, que "universalitat" no implica aplicar les mateixes mesures a tothom, sinó que caldrà reconèixer les diferències de cada lloc de treball i plantejar mesures de conciliació de la vida personal i laboral amb caràcter compensatori que evitin la polarització del personal treballador.

· Cal garantir que l'ús d'opcions de flexibilitat negociada del temps de treball no perjudiqui el desenvolupament de la carrera professional de la persona treballadora. **Cal assegurar la no penalització en termes de desenvolupament professional i noves oportunitats**. La responsabilitat del treball, el rendiment i les capacitats de cadascú han de ser els criteris de promoció professional. Seria, a més, contradictori amb altres objectius propis de la competitivitat empresarial (per exemple, la retenció de talent). L'organització té l'obligació i la responsabilitat de facilitar tots aquells instruments necessaris per no alentir ni endarrerir una carrera professional (plans de carrera, etc.).

3. **Els cost de la no-conciliació esdevé una qüestió d'alerta en aquelles empreses amb una visió a llarg termini**, en la mesura que l'aplicació de noves formes d'organització del temps de treball es visualitza com un avantatge competitiu per les empreses que les apliquen: no sols les permet mantenir-se de manera sostenible en un mercat global, sinó que les posiciona entre les empreses més atractives per la captació i la retenció de talent.

El posicionament d'una organització com empresa-refugi o *"attractive employer"* necessita, però, d'una **revisió en profunditat de la forma de gestió i d'un nou lideratge empresarial**. Aquest lideratge es caracteritza fonamentalment per la proximitat de l'equip directiu a les necessitats de les persones treballadores de l'empresa i per una visió més integradora i estratègica de l'organització. En aquest sentit, la gestió de l'empresa es fonamenta en els valors propis d'una reputació social corporativa que parteix de la base que els resultats econòmics no són possibles sense el desenvolupament de les seves persones treballadores.

Per a poder portar a terme amb èxit aquest nou model de direcció caldrà però:

· **Valorar el canvi d'una cultura de treball presencialista per una cultura basada en objectius**: la cultura organitzativa de la nostra societat és altament presencial i valora per sobre d'altres factors –que possiblement tenen major incidència en el rendiment i la productivitat- el fet d'estar físicament al lloc de treball les hores diàries convingudes, de la mateixa manera que es premia especialment sobrepassar aquest nombre d'hores de presència com a condicionant de la promoció professional. Si presència no és el mateix que rendiment, cal passar d'una cultura basada en el control a una cultura basada en la confiança entre les parts.

Caldrà, però, que l'empresa es responsabilitzi de promoure les habilitats adequades i afavorir processos de comunicació constants que ajudin a la persona treballadora a ser autònoma i coherent amb les demandes del nou control del treball.

· **Respectar els altres temps de vida de tota persona treballadora:** la flexibilitat no ha d'implicar disponibilitat total. Les empreses vinculen presència amb productivitat, amb compromís i esperit de pertinença. Per això segueixen demanant i esperant de les persones amb les quals mantenen una relació laboral la màxima disponibilitat. Caldria que les empreses fossin capaces de calibrar el valor del temps i l'enorme impacte que pot tenir en els projectes vitals de les persones treballadores.

Així mateix, caldrà procurar que determinades mesures -especialment les mesures de flexibilitat locativa fruit de l'evolució tecnològica i que trenquen els tradicionals processos de treball fora de les seus socials de les empreses cap a unitats més petites, treball a domicili, etc.- vagin acompanyades d'actuacions de disciplina informàtica i d'un cert grau d'autocontrol.

· **Introduir fórmules de retribució basades en un model de compensació total**, és a dir, elements monetaris (salari fix, incentius, participació de beneficis...), o quantificables en diners (cotxe, assegurança mèdica, assegurança de vida, pla de pensions, etc) i tots aquells intangibles que les persones treballadores perceben de manera subjectiva com a recompensa a l'hora de prestar la seva contribució a l'empresa. És en aquest àmbit on les empreses poden fer una aposta clara per les mesures d'equilibri de la vida personal i laboral.

Cal tenir en compte, però, dues observacions:

1. El model de compensació total **és altament eficaç si es singularitza, flexibilitza i adequa** a les percepcions pròpies de cada persona treballadora. És un model efectiu quan una organització coneix quines són les expectatives i les motivacions individuals de les persones treballadores.

2. Si es contempla la flexibilitat des del punt de vista retributiu, la negociació col·lectiva pot definir què és salari variable i els criteris per la seva determinació segons la realitat sectorial i les seves necessitats reals, tot remetent a l'àmbit de l'empresa el seu tractament d'adaptació. Això no

obstant, **qualsevol negociació sobre aquesta matèria hauria de respectar uns límits**: el manteniment o la millora del poder adquisitiu de les retribucions fixes compreses en l'estructura salarial, pactar un acotament de la part variable respecte el total, i sempre determinada en base a criteris objectius i establerta amb caràcter col·lectiu.

· La importància de la gestió del talent és denominador comú dels nous models empresarials; models en els quals les empreses competiran per obtenir i retenir el talent en un context caracteritzat per unes persones treballadores més exigents respecte la seva qualitat de vida i el seu desenvolupament professional. Segons la darrera avaluació dels Contractes-Programa de la Formació Contínua a Catalunya, la principal barrera d'accés a la formació la constitueix *"la manca de temps associada a horaris d'impartició no compatibles amb horaris habituals"*. En aquest escenari, les mesures de conciliació de la vida personal i laboral caldrà valorar-les com una necessitat de l'empresa que permeten no sols maximitzar la motivació, sinó també afavorir una major seguretat i qualitat del treball.

4. **La política interna de conciliació de la vida personal i laboral és una eina de gestió de l'organització** que té per objectiu donar suport a l'estratègia de recursos humans d'una empresa. En aquest sentit:

- Es recomana **mesurar els resultats dels programes de conciliació tant a nivell quantitatiu com qualitatiu**. L'avaluació de la totalitat del programa i/o de cadascuna de les mesures implementades permetrà valorar l'eficàcia de les mesures de conciliació, l'eficiència de les mateixes, els impactes esperats o inesperats desplegats a tal efecte i la cobertura total del programa o pla de conciliació.

- Així mateix, és del tot necessari **disposar d'una bateria d'indicadors** que permetin detectar la coherència i l'evolució dels canvis en l'organització del temps de treball a l'empresa –indicadors sobre flexibilitat horària i de gestió del temps, indicadors de flexibilitat locativa, indicadors relatius a serveis de suport i indicadors vinculats a mesures d'adaptació del lloc de treball-. Aquests indicadors haurien de ser elaborats abans de la posada en pràctica de les mesures en funció dels objectius previstos. La seva implementació de forma continuada permetria detectar, així mateix i de manera paral·lela, el clima laboral de l'empresa vinculat a la gestió del temps dins l'organització.

- Finalment, una de les claus de l'èxit de tota estratègia d'organització del temps de treball passa per la comunicació de les mesures amb caràcter transversal amb la finalitat que tots els treballadors i treballadores coneguin quines accions posa l'empresa al seu abast i per què. Al respecte, fóra bo **dissenyar i desenvolupar càpsules informatives i formatives** adreçades inicialment a les persones responsables del departament de recursos humans, persones directives i/o gerents empresarials sobre els aspectes claus de NOTT en les seves respectives organitzacions, tot afavorint-ne una gestió més eficaç.

5. Directament relacionat amb la retenció de talent i més enllà de la necessitat de les empreses de disposar d'un capital humà clau pel seu funcionament, la **introducció i la pràctica de mesures d'organització del temps de treball s'ha de fer amb la diligència suficient com per avaluar i incidir en els impactes esperats tant sobre les dones com sobre els homes treballadors. Per poder valorar aquests impactes les dades han d'estar sempre desagregades per sexe.**

Així mateix, **cal aplicar una mirada longitudinal a la trajectòria professional de les persones treballadores**. Aquesta estratègia és imprescindible per tal que les dones treballadores no siguin excloses del mercat laboral especialment en edats centrals de la seva vida. En aquest sentit, fóra bo que l'empresa dissenyés les trajectòries professionals de les persones sobre la base de **possibles transicions** que afegissin noves dimensions a la llibertat d'elecció individual, permetent combinar amb el treball altres activitats –formació, oci, activitat comunitària, etc.- sense sacrificar, ni l'empresa el seu capital humà, ni la persona treballadora la seva carrera professional.

Quarta Part
ANNEXES

Mesures d'organització del temps de treball

A continuació s'exposa una selecció de les principals mesures relacionades amb les NOTT:

Comptes de temps de treball: és una fórmula que permet organitzar el nombre d'hores treballades en **bases diàries, setmanals, anuals, o fins i tot multianuals**, en funció dels interessos de l'empresa i/o de la persona treballadora. Les dues primeres entrarien dins del que es coneix com a comptes de temps de treball a curt termini, que permeten adaptar les hores de treball diàries o setmanals en funció de les necessitats de la persona treballadora o bé de l'empresa. Les dues darreres opcions serien els comptes de temps a llarg termini, que permeten adaptar el temps de treball a bases temporals més extenses, i per tant, faciliten la distribució del temps de treball al llarg del cicle vital. Sovint s'implementen a través de comptes de crèdit o dèbit, en els quals es controlen les hores que s'han fet de més o de menys respecte les convingudes en el contracte laboral per tal de compensar-les dins del període comprès pel compte de temps.

Descans compensatori: és el temps de descans que es dóna a una persona treballadora per compensar les hores extraordinàries realitzades, o bé per substituir el temps d'un permís del qual no ha pogut gaudir.

Dia d'assumptes personals: són aquells dies dels quals disposa la persona treballadora en els quals es pot absentar sense haver de justificar-ho.

Excedència: és aquella situació laboral en la qual una persona deixa de treballar durant un període de temps. Les excedències poden ser voluntàries o forçoses, però en ambdós casos la persona treballadora deixa de percebre el seu salari durant el temps que dura l'excedència. Dins de les excedències s'hi inclouen els **períodes sabàtics, els *career breaks*** (pauses en les carreres professionals), les excedències per qüestions familiars –com pot ser la cura d'una persona dependent- i les excedències destinades específicament a la **formació** de la persona treballadora, entre altres.

Flexibilitat d'espai o locativa *(Flexplace)*: són aquelles mesures que permeten adaptar les condicions espacials amb els interessos tant de la persona treballadora com de l'empresa. La mesura que més exemplifica la flexibilitat d'espai és el teletreball.

Flexibilitat en el temps de treball o flexibilitat horària *(Flextime)*: són aquelles mesures que permeten distribuir el temps de treball d'una manera flexible respectant el nombre d'hores de treball pactades entre el treballador i l'empresa. Hi ha diferents graus de flexibilitat. El més bàsic consisteix en donar un **marge en l'horari d'inici i finalització de la jornada laboral**. Un següent grau de flexibilitat consistiria en donar la possibilitat d'**acumular i compensar hores de treball**, bé sigui sota bases setmanals, anuals, o -sota un concepte més ampli de flexibilitat horària- multianuals. Dins aquesta flexibilitat horària també s'hi inclou la possibilitat de la persona treballadora d'escollir l'horari que millor respongui als seus interessos i necessitats, respectant les hores de presència obligatòria al lloc de treball.

Flexibilitat laboral: són aquelles mesures que permeten la reorganització de la jornada laboral tant en matèria de temps com d'espai per tal de satisfer les necessitats i interessos de la persona treballadora i l'empresa.

Jornada laboral comprimida: consisteix en treballar més hores, menys dies. Una fórmula habitual entre aquelles persones que tenen una jornada laboral setmanal de 40 hores és la de 10 hores – 4 dies. Aquesta mesura permet a les persones treballadores beneficiar-se de períodes més llargs de temps lliure, però, per contra, aquesta acumulació de temps de treball en menys dies dificulta la realització de determinades tasques, sobretot aquelles per les quals sovint la plantilla (i especialment, les dones) sol·licita el gaudi de mesures de conciliació, com són les tasques de cura i reproducció.

Jornada laboral continuada: és aquella jornada en la qual es mantenen les hores de treball establertes, però que es fa tota seguida, sense interrupcions per dinar o altres.

Jornada laboral intensiva: és aquella jornada laboral en la qual es realitzen menys hores de treball de les establertes en la relació laboral, i que es fa tota seguida, sense interrupcions per dinar o altres. Aquestes hores de menys treballades s'han de compensar. És una tipologia de jornada habitual en períodes estivals.

Permís: és aquella situació laboral en la qual una persona deixa de treballar durant un període de manera voluntària i amb autorització concedida (sigui aquesta autorització legal o bé cedida per part de l'empresa). En aquest cas, es tracta d'una situació voluntària en la qual la persona treballadora segueix percebent el seu salari durant el temps que dura el permís. Dins els permisos hi ha el **parental** (dret individual i intransferible de les persones que són pares o mares en relació a aquesta condició), on hi ha les **baixes per maternitat i paternitat**. A la legislació espanyola també es contemplen altres permisos, com són el de matrimoni, i el de lactància. També s'hi inclouen els **dies de permís**, que són aquells dies laborables en els quals la persona treballadora s'absenta del treball per motius personals i justificats amb l'autorització expressa de la direcció de l'organització.

Serveis o ajudes: hi ha mesures que acompanyen i/o faciliten la conciliació personal i laboral que estan expressades en forma de serveis (com poden ser les assistències mèdiques, els tiquets restaurant, entre d'altres) o bé en forma d'ajuda monetària (ajudes escolars pels membres de la plantilla amb fills, ajudes per la formació, ajudes pel transport, etc.) que complementen les NOTT.

Teletreball o Treball a domicili: és una mesura que implica la realització del treball des de la casa de la persona treballadora, o bé des d'un altre lloc de treball diferent al propi (com per exemple, des del lloc de treball del client). Per tant, és una fórmula que pot suposar la flexibilitat tant en el temps com en l'espai, i que està cada cop més estesa, sobretot arran de l'expansió de les tecnologies d'informació i comunicació.

Treball a temps parcial o reducció de la jornada laboral: la persona treballa menys hores de jornada laboral de les màximes establertes per les lleis del país (que en el cas espanyol són 40 hores setmanals).

Treball compartit o *job sharing*: situació en la qual dos o més treballadors comparteixen de manera voluntària el treball i la responsabilitat d'un lloc de treball a temps complet amb el salari i els beneficis proporcionals a les hores treballades per cada treballador. En aquelles èpoques en les que hi ha alts nivells de feina, es pot negociar l'ampliació de la jornada laboral amb cadascuna de les persones treballadores.

Impactes de les mesures de flexibilitat laboral

(temps i espai de treball)

MESURA DE FLEXIBILITAT LABORAL	IMPACTES SOBRE LES EMPRESES	IMPACTES SOBRE LES PERSONES TREBALLADORES
FLEXIBILITAT EN EL TEMPS DE TREBALL		
Variacions en el temps de treball: > Treball a temps parcial o reducció de la jornada laboral. > Flexibilitat horària *(flexitime)* > Comptes de temps de treball. > Jornada laboral comprimida. > Jornada laboral continuada. > Jornada laboral intensiva. > Descans compensatori. > Treball compartit o *job sharing.*	> **Flexibilitat:** possibilitat d'ajustar-se a les fluctuacions de la demanda de mercat. > **Productivitat:** potencial per ampliar l'horari d'obertura. > **Attractive employer:** possibilitat d'atraure i retenir personal motivat i qualificat. > **Possibles retrocessos:** determinades mesures poden comportar costos, especialment de posada en marxa, administratius i de supervisió.	> Aplicades correctament i de manera negociada, ajuden a **compatibilitzar la vida personal i laboral.** > Millora del **clima laboral**. > Millora de la **satisfacció laboral.** > **Possibles retrocessos:** algunes mesures, com el treball a temps parcial, comporten riscos: · menys possibilitats de promoció, · salaris més baixos, · que només en facin ús les dones.
Pauses temporals en el treball: > Excedències: · per formació · per qüestions familiars · períodes sabàtics · ... > Permisos · Per paternitat, per maternitat · ... > Dies d'assumptes personals	> ***Attractive employer:*** possibilitat d'atraure i retenir personal motivat i qualificat. > **Possibles retrocessos:** que no s'ajustin a les demandes del mercat laboral.	> **Empleabilitat:** Possibilitat de gestionar la pròpia carrera professional. > **Equilibri de la vida personal i laboral:** possibilitat de combinar altres activitats personals amb el treball. > **Millora de la satisfacció laboral.**

MESURA DE FLEXIBILITAT LABORAL	IMPACTES SOBRE LES EMPRESES	IMPACTES SOBRE LES PERSONES TREBALLADORES
FLEXIBILITAT EN EL TEMPS DE TREBALL		
> **Teletreball**	> **Productivitat:** reducció de temps de desplaçament fins al treball i despeses d'espai en les oficines. > ***Attractive employer:*** possibilitat d'atracció i retenció d'una àmplia diversitat de persones treballadores qualificades. > **RSC:** integració persones amb discapacitat.	> **Equilibri de la vida personal i familiar:** possibilitat de combinar treball amb altres activitats. > Possibilitat **autoorganització** i **autonomia**. > **Satisfacció laboral.** > **Possibles retrocessos:** manca d'interacció social i polarització de diferents tipus de col·lectiu dins l'empresa.
> **Treball virtual**	> **Productivitat:** reducció de temps de desplaçament i optimització de viatges (filials, delegacions); reducció de despeses d'espais en les oficines. > **Processos de treball/ comunicació**: especialment de les persones treballadores en mobilitat. > **RSC:** integració persones amb discapacitat.	> **Equilibri de la vida personal i familiar.** > Millora de la **satisfacció laboral.** > Millora del **treball en equip.** > Millora del **clima laboral.**

Bibliografia i recursos en línia consultats

Bibliografia general

- Anxo, D., Boulin, J., Fagan, C., Cebrián, I., Keuzenkamp, S., Klammer, U., Klenner, C., Moreno, G. i Toharía, L. (2006). *"Working time options over the life course: new work patterns and company strategies"*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.

- Bloom, N., Kretschemer, T., Van Reenen, J. (2006). *"Work Life Balance, Management Practices and Productivity. Centre for Economic Performance"*. London School of Economics. Londres.

- Chinchilla. N., i León, C. (2007). *"Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible"*. IESE Business School. Madrid.

- Comajuncosa, J., Escobedo, A., Flaquer, Ll., Laborda, A., Obeso, C., Robles, S., Sanchez, E., i Serrano, R. (2004). *"Las políticas de conciliación. Informe Randstad. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince"*. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE. Barcelona.

- Corominas, A., Coves, A.M. , Lusa, A., Ojeda, J., Pastor, R. (2009). *"Organització del temps de treball, competitivitat i qualitat de vida"*. Ajuntament de Barcelona, Usos del Temps. Barcelona.

- Cruzado, M. i Velasco, A. (2005). *"¿Vives o trabajas? Flexibilidad laboral y equilibrio personal generan rentabilidad y satisfacción"*. LID Editorial Empresarial. Madrid.

- Den Dulk, L. (2001). *"Work-family arrangements in organisations: A cross-national study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden"*. School for Social and Economic Policy Research, Thela-Tehsis. Rozenberg Publishers. Amsterdam.

- Escobedo, A. (2007) *"Leave policies and research in Spain"* (pp.246-259) a: Moss P. & Wall, K. (2007) International Review of Leave Policies and Related Research 2007 (Employment Relations Research Series No.80). Department of trade and Industry, UK. *http://www.berr.gov.uk/files/file40677.pdf*

- Escobedo, A. (2008). *"Leave policies and public systems of care for children under three years old and their families in the European Union"*. Tesi Doctoral. Departament de Sociologia. Facultat de Ciències Polítiques i de Sociologia. Campus de Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.

- Escobedo, A. (2009) 'Spain' a: Moss P. & Fusulier, B. (eds.) *"Employment Relations Research Series"*. Department for Business, Enterprise & Regulatory Reform, International Review of Leave Policies and Related Research 2009. pp.311-325 UK. *http://www.berr.gov.uk/files/file52778.pdf*

- Escobedo, A., Navarro, L. i Flaquer, Ll. (2008) *"El impacto de la maternidad y la paternidad en el empleo. Itinerarios laborales de madres y padres en hogares con menores de tres años. Análisis de cambios y discontinuidades a partir de la Muestra Continua de Vidas Laborales"*. Publicat a la web de FIPROS: *http://www.seg-social.es/stpri00/groups/public/documents/binario/119803.pdf*

- Evans, J.M. (2001). *"The firm's contribution to the reconciliation between work and family life"*. Labour market and social policy occasional papers nuúm 48, OECD. Paris.

- Goudswaard, A., Oeij, P., Brugman, T., i Jong, T de. (2009). *"Good practice guide to internal flexibility policies in companies".* European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.

- Martínez, R., Vallejo C., i de Andrés E. (coordinadors) i Martín, A., Sánchez, L., i Martínez, J. (equip tècnic) (2009). *"Absentismo laboral: el colesterol de la empresa"*. EFR Observatorio.

- MC Kinsey & Company (2007). "*Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver"*. França.

- Merco Personas (2009). *"Las mejores empresas para trabajar en España 2009"*. Esade.

- Miguel, A de., i Miguel, I. de. (2002). *"Calidad de vida laboral y organización del trabajo"*, Informes y estudios, Subdirección General de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.

- Ming, L., Puig, C., Romarís, P., Ruiz, A. (2007). *"Relación entre calidad de vida laboral y personal"*. Grupo 12 i Psicología de la Organización, Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona.

- Naegele, G., Barkholdt, C., de Vroom, B., Goul Andersen, J. and Krämer, K. (2003).*"A new organisation of time over working life"*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.

- O'Reilly, J., Cebrián, I., i Lallement, M. (2000). *"Working-Time Changes. Social integration through transitional labour markets".* Edward Elgar Pub. North Hampton.

- Obeso, C. (coordinador) (2006), *"VI Informe Randstad. Mujer y Trabajo. Calidad del trabajo de la Europa de los Quince"*. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE. Barcelona.

- Obeso, C. (coordinador), Saéz, L., Salado, L. (2007). *"VII Informe Randstad. Gestión del Talento. Opinan los jóvenes, profesionales y urbanos"*. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE. Barcelona.

- Obeso, C. (coordinador), Sanchez, E., Parada, M.J., Iglesias, M., Bel Antaki, J. (2005). *"V Informe Randstad. Tiempo de Trabajo. Calidad del Trabajo en la Europa de los Quince"*. Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE. Barcelona.

- Obeso, C., Laborda, A. i Portell, M. (2006). *"Informe Barómetro Mutua Egara"*. Mutua Egara.

- Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J., Vermeylen, G. (2007). *"Fourth European working conditions survey"*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.

- Peper, B., van Doorne-Huiskes, A., i Den Dulk, L. (2005). *"Flexible working and organisational change. The integration of work and personal life"*, Edward Elgar Publishing, Inc. Pàg 191 (paper de Jouko Nätti). North Hampton.

- Plantenga, J., i Remery, C i EU expert Group on Gender, Social Inclusion and Employment (2005). *"Reconcilation of work and private life. A comparative review of thirty European countries"*. European Commission. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.

- Prieto, C., Ramos, R., Callejo, J. (2008). *"Nuevos tiempos del trabajo. Entre la flexibilidad competitiva de las empresas y las relaciones de género"*. 255 Colección Monografías. Madrid.

- Riedmann, A. (2006). *"Working time and work-life balance in European companies"*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.

- Torns, T. (coordinadora), Miguélez, F. (coordinador), Borràs, V., Verd, J.M., Sáez, L., Antentas, J.Mª, Nadal, M. (1998). *"Temps i Ciutat. L'estudi del temps a la ciutat més enllà de la dimensió horària"*. Quaderns del CESB. Consell Econòmic i Social de Barcelona. QUIT. Grup d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Barcelona.

- Torns, T., i Miguélez, F. (coordinadors), Borràs, V., Moreno, S., Recio, C. (2006), *"El temps de treball: balanç d'actuacions a la Unió Europea"*, QUIT, Centre d'Estudis Sociològics sobre la Vida Quotidiana i el Treball. Barcelona.

- Villafañe, J., San Segundo, J.M., Moreno, E. (2009). *"Presentación 7ª edición. Merco Marcas financieras"*. Merco Marcas Financieras, Análisis e Investigación.

- Wall, K. & Escobedo, A. (2009) *"Portugal and Spain: two pathways in Southern Europe"*, a: Kamerman, S. & Moss, P. (eds.) The politics of parental leave policies: Children, parenting, gender and the labour market. The Policy Press. Bristol.

Publicacions institucionals i d'organitzacions privades

- *"Absentisme laboral a Espanya i Catalunya 2002-2007 (2008)"*. Pimec. Departament Economia i Empresa.
- *"Bons exemples per a guanyar temps: l'empresa i les persones"* (2009). Ajuntament de Barcelona, Usos del Temps. Barcelona.
- *"Competitivitat i empresa. Àmbit 2: una economia al servei de la societat. Els nous reptes"*. Convenció Cívica Catalana per a la Renovació de la Cultura Política Associació Catalunya s. XXI.
- *"Compromiso en la empresa. Compromiso laboral de los universitarios. Diagnóstico comparativo 2008/2009. Informe de resultados"* (2009). Fundación Universidad-Empresa. Madrid.
- *"Cuarta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo. Resumen"*, (2007). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.
- "*El absentismo se ha duplicado en España en los últimos cuatro años*" (2008). Addecco.
- *"10 perquès per la igualtat"* (2009). Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball. Barcelona.
- *"Empleadores de referencia. Preferencias y Motivaciones de los estudiantes con talento al elegir una empresa para trabajar"* (2009). KPMG España.
- "*Encuesta absentismo laboral*" (2009). Creade Lee Hecht Harrisson i Addecco.
- *"Encuesta anual Cátenon de satisfacción laboral y calidad de vida. Resultados Cátenon España"* (2009). Cátenon, Worldwide Executive Search.
  "A review of working conditions in France" (2007). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.
- *"European Attitudes towards corporate citizenship. Corporate social responsibilities update"* (2000). Mori. Market & Opinion Research International.
- *"Experiències en Organització del temps de Treball a les empreses de Catalunya"* (2008). Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball. Barcelona.
- *"Experiencias locales de apoyo a la conciliación. Tempora: 'Tots els temps en un'"* (2004). Iniciativa Comunitaria Equal. Fundació Maria Aurèlia Capmany.

- "*La gestión del absentismo*". Absentismo, Proyecto Empresa. Egarsat.
- "*La lista. Los 50 mejores lugares para trabajar en España*" (2008). Best Workplaces España 2008. Institute Best Place to Work, Institute España.
- "*La satisfacción laboral de los jóvenes*". Proyecto Capital Humano (2001). IVIE i Bancaixa.
- *"La gestión de las personas en 2020. El futuro del mercado laboral"*. PricewaterhouseCoopers.
- *"L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení"* (2008). Gabinet d'Estudis Econòmics de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona. Perspectiva econòmica de Catalunya. Cambra de Comerç de Barcelona. Pàg. 60-68. Barcelona.
- "*Managing tomorrow's people. How to downturn will change to future of work*" (2009). PricewaterhouseCoopers.
- "*Managing tomorrow's people"* (2008). PricewaterhouseCoopers.
- *"¿Qué nos quita las ganas de seguir trabajando aquí? ¿Por qué se quedan o se van los mejores? Factores de fidelización, permanencia y entrega entusiasta de profesionales cualificados"* (2006). Investigación OW.
- *"Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria de gestió del temps de les persones treballadores"* (2009). Consell de Relacions Laborals a Catalunya. Comissió d'Igualtat i del Temps de Treball. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball. Barcelona
- *"Recomanacions per a la negociació col·lectiva en matèria tracte i d'oportunitats de dones i homes"* (2008). Consell de Relacions Laborals a Catalunya. Comissió d'Igualtat i del Temps de Treball. Generalitat de Catalunya, Departament de Treball. Barcelona.
- *"Reconcilation of work and private life. Exchange of good practices"* (2006). European Commission. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburg.

Articles i notes de premsa

- Allard, G. i Simón, C. (2005). *"Para ser más competitivos, hace falta flexibilidad"*. La Gaceta.

- Bigne, E. (2005). *"Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa. Un análisis cross-cultural"*. Universia Business Review/Actualidad Económica, 1er trimestre.

- Campbell, K. i Minguez-Vera, A. (2007) *"Gender diversity in the Boardrooms and Firm Financial Performance"*. Journal of Business Ethics.

- Cervantes, M. (2005). *"Las ventajas de la empresa flexible"*. Universia Business Review.

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *"Stark differences in working time across Europe"* (2009).

- Fernández, R., Castresana, J.I., Fernández, N (2006). *"Los recursos humanos en las Pymes: análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad"*. Departamento de Economía y Empresa. Universidad de Rioja.

- Garcia, S., Romero, A., Sánchez, L., Romero, V., López, C., Athanasopoulos, A., Monasterio, L., Serrano, A., Atarés, M.L., Drake, P. (2008). *"Las empresas más deseadas".* Actualidad Económica. García-Montalvo, J. "El 'nou' treball". Tribuna de la nova economia.

- Merco Personas (2009). *"La Caixa sigue siendo por cuarto año consecutivo la mejor empresa para trabajar en España"*. Merco Personas, Esade, Villafañe&Associados i Análisisi e Investigación.

- Notas de prensa en el sector farmacéutico (España) (2006). *"El 'Proyecto Trébol' de Novartis Farmacéutica, considerado la mejor solución de Europa en la categoría 'Igualdad de oportunidades y diversidad', en el Marketplace que organiza CSR Europe, la red europea más importante sobre responsabilidad social corporativa"*.

- Osterman, P. (1995). *"Work-family programmes and the employment relationship"*. Administrative Science Quarterly, vol.40, núm. 4.

- Peláez, N. (2007). *"El absentismo laboral pasa factura"*. Comfia CCOO (Federación de Servicios Financieros y Administrativos). Article publicat a La Vanguardia.

- PricewaterhouseCoopers (2008 i 2009) *"Las nuevas generaciones anteponen la formación y el desarrollo profesional a la retribución flexible en sus primeros años de trabajo".* I *"Ignorar el talento en el recorte de personal descapitaliza la empresa para salir de la crisis". "La función de Recursos Humanos podría diluirse en la próxima década si no se afianza en la empresa".*

- Ribaya, F.J. *"La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas"*. Universitat Alfonso X El Sabio.

- Riquelme, V. (1999). "*El tiempo de trabajo". Revista "División y Estudios"* de Xile.

- Rosenberg, S. (2009). *"Long work hours for some, short work hours for others: working time in the United States"*. Roosevelt University.

- Simón, C., Allard, G., Martín Benito, R. (2006). *"Competitividad y Relación Laboral en el s.XXI. Una comparativa europea"*. Instituto de Empresa i Adecco. Ediciones Deusto.

- Spyropoulos, G. (1980). *"Condiciones de trabajo, productividad y selección de tecnología"* de Ministerio de Economía: Seminario de Productividad y Política de Empleo.

Enllaços Electrònics

- Directiva Europea de l'Ordenació del temps de treball:

  http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c10418_es.htm

- El Economista, "El valor del salario emocional: flexibilidad, formación y prestigio"

  http://www.eleconomista.es/primer-empleo/noticias/317678/11/07/-El-valor-del-salario-emocional-Flexibilidad-formacion-y-prestigio.html

- Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions):

  http://www.eurofound.europa.eu/index.htm

- European Working Conditions Observatory:

  http://www.eurofound.europa.eu/ewco/index.htm

- Fortune "100 best companies to work for"

  http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/shotspots/3.html

- Great Place to Work, Institute España

  www.greatplacetowork.es/

- Índex Merco de Reputació Empresarial

  http://www.analisiseinvestigacion.com/merco/estudio/index.asp

- Merco:

  http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/2

- Mi espacio:

  http://www.infosol.com.mx/espacio/index.html

- Observatori Europeu de Relacions Industrials (EIRO):

  http://www.eurofound.europa.eu/eiro/index.htm

- Organització Mundial del Treball. Temps de Treball i Organització del Treball.
  Base de dades del temps de treball:

  http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/workingtime

- Puromarqueting.com

  http://www.puromarketing.com/33/4426/marketing-social-corporativo.html

  http://www.puromarketing.com/33/5001/tic-rsc-aliados-marketing.html

- QUIT Centre d'Estudis Sociològics Sobre la Vida Quotidiana i el Treball:

  http://quit.uab.es/index.php?lvl1=4&lvl2=

- Top Employers España

  http://www.topemployers.es/

- United Nations Stadistics Division:

  http://unstats.un.org/unsd/demographic/sconcerns/tuse/

10 perquès per a la millora de l'organització del temps de treball

“a la feina iguals”

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur